

Bachelor i Hotell- og Relasjonsledelse

År: 2008 – 2011



Suksesskriterier ved outsourcing av renholdsfunksjoner i hotellbransjen i Norge

Innleveringsdato: 04.06.2011

Studentnummer: 127170, 20486, 10965

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiene ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater eller konklusjoner”.

Forord

Dette er en bacheloroppgave om outsourcing av renholdsfunksjon i hoteller i Norge, som ble utført ved Markedshøyskolen i Oslo.

Intensjonen, når slike problemstillinger dukker opp hos studenter, er at vi skal få brukt tilegnet kunnskap til å kunne løse det, slik at vi er bedre rustet til å håndtere komplikasjoner når vi selv skal ut i arbeidslivet ved endt utdanning.

Vi valgte å se på hvordan gjennomføringen av outsourcingforløpet kan øke kunnskap rundt tjenesteutsetting i Norge. Etter å ha fått et innblikk i markedet, fant vi ut at outsourcingprosessen og håndtering av organisasjonskulturen hos ledere var de to største områdene med utilstrekkelig kunnskap. Dette er viktige områder grunnet at det vil ha en effekt på bedriftens avkastning.

Vi vil gjerne takke informantene for deres tid, refleksjon og informasjonsgivende svar. Avslutningsvis vil vi takke Ola Loennechen for god veiledning, motivasjon og godt innspill til relevant litteratur.

Vi synes oppgaven har vært spennende å jobbe med, og håper alle våre lesere finner den like interessant og lærerik som oss.

Markedshøyskolen. Oslo, 04.06.11

Sammendrag

Formålet med oppgaven var å kartlegge konkrete suksesskriterier for håndtering av outsourcing av renholdsfunksjoner i hotellbransjen i Norge. Bakgrunnen for denne problemstillingen er stadig et diskutert område om å skape en lønnsom drift ved å frata seg ansvar for en tjeneste for å fokusere på kjernekompetansen til bedriften. Likevel kan risiko ved levering oppstå når en innleid funksjon har i en vesentlig grad mulighet til å påvirke gjestetilfredsheten.

Som en overordnet strukturmekanisme, benyttet vi oss av outsourcingsforløpets funksjonsakse som deles inn i organisasjonsløp, systemløp, personalløp og kommersielt løp. Dette er for å skape et helhetlig inntrykk av outsourcingens rolle, for deretter å dele inn funksjonene i mindre enheter. Gjennom en teoretisk forankring belyste vi underliggende faktorer som vi mener er viktig for en optimal håndtering av outsourcing. Etter at hovedformålet med outsourcing ble presentert, belyses teori rundt organisasjonsforløpet om strategier, kostnader og bedriftens egne vurderinger. Videre i personalløpet presenterte vi viktigheten ved organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Deretter, i systemløpet, forklares forventninger og kvalitetskontroll. Avslutningsvis presenteres det kommersielle løpet, som består av forhandlinger, kontrakt og kommunikasjon.

Etter utredning av de teoretiske tilnærmingene, valgte ble kvalitative dybdeintervjuer benyttet for å analysere om teorien stemte overens med informantenes praktiske forståelse. Vi valgte informanter som har vært deltakende i outsourcingprosessen, og på tvers av hotellkjeder. Utvalgsstørrelsen ble syv personer, for å få nyanserte svar. Analysen ble strukturert tilsvarende teorien, og dette resulterte i en drøftelse av overensstemmelse mellom teori og undersøkelse. Gjennom en drøftelse av datainnsamlingen resulterte dette i ulike suksesskriterier for håndtering av outsourcing. Informantene viste enighet i nøyaktige forberedelser, både på et strategisk og operativt nivå er det nødvendig for en optimal håndtering. I tillegg vil tillitt til partene involvert skapes gjennom et godt samarbeid, ved å prioritere menneskene som utfører arbeidet. Disse suksesskriteriene foreligger som et vedlegg til rapporten, og kan iverksettes i alle bedrifter som benytter tjenesteutsetting.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Problemstilling	7
1.2 Forutsetninger og avgrensninger	7
1.3 Formål	7
1.4 Struktur	8
2.0 Teori	9
2.1 Kvalitet	9
2.2 Hygienefaktorer	10
2.3 Hva er outsourcing?	10
2.4 Outsourcing i dag og i framtiden	11
2.5 Outsourcingsforløp	11
2.5.1 Organisasjonsforløpet	12
2.5.1.1 Vurdering og analyse	12
2.5.1.2 Kostnader	13
2.5.1.3 Verdiskaping	14
2.5.1.4 Valg av leverandør	14
2.5.2 Personalforløpet	15
2.5.2.1 Organisasjonsstruktur	15
2.5.2.2 Organisasjonskultur	15
2.5.2.3 Arbeidsmiljø, lover	17
2.5.3 Systemløpet	17
2.5.3.1 Forventninger og gap	18
2.5.3.2 Systematisert leveranse	18
2.5.3.3 Kvalitetskontroll	19
2.5.4 Det kommersielle løpet	20
2.5.4.1 Samarbeid	20
2.5.4.2 Forhandlinger	20
2.5.4.3 Kontrakt	21
2.5.4.4 Outsourcingkontrakt	22
2.5.4.5 Kommunikasjon	22
3.0 Metode	24
3.1 Problemstilling	24

3.2 Forskningsdesign.....	24
3.3 Innsamlingsmetode.....	24
3.4 Utvalgsprosedyre.....	25
3.4.1 Rekrutteringsmetode.....	25
3.4.2 Anonymitet	26
3.5 Dybdeinterbjuer.....	26
3.6 Kvalitetssikring	26
3.6.1 Troverdighet	27
3.6.2 Pålitelighet	27
3.7 Datareduksjon.....	28
3.8 Struktur.....	28
4.0 Analyse	29
4.1 Kvalitet	29
4.2 Hygienefaktorer.....	29
4.3 Hva er outsourcing?.....	29
4.4 Outsourcing i dag og i framtiden.....	30
4.5 Outsourcingsforløp.....	31
4.5.1 Organisasjonsforløpet.....	31
4.5.1.1 Vurdering og analyse	31
4.5.1.2 Kostnader	32
4.5.1.3 Verdiskaping.....	32
4.5.1.4 Valg av leverandør.....	33
4.5.2 Personalforløpet.....	33
4.5.2.1 Organisasjonsstruktur	33
4.5.2.2 Organisasjonskultur	34
4.5.2.3 Arbeidsmiljø, lover	35
4.5.3 Systemløpet	36
4.5.3.1 Forventninger og gap.....	36
4.5.3.2 Systematisert leveranse.....	37
4.5.3.3 Kvalitetskontroll	37
4.5.4 Det kommersielle løpet.....	39
4.5.4.1 Samarbeid	39

4.5.4.2 Forhandlinger	39
4.5.4.3 Kontrakt	40
4.5.4.4 Outsourcingkontrakt	40
4.5.4.5 Kommunikasjon.....	41
5.0 Oppsummering av analyse	42
6.0 Resultat.....	43
7.0 Konklusjon.....	46
Litteraturliste.....	47

Vedlegg:

Vedlegg 1: Outsourcingforløpet

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Intervjuguide bindeledd

Vedlegg 4: Konkrete suksesskriterier som bør iverksettes for en optimal håndtering av outsourcing

Antall ord: 12533

1.0 Innledning

Hovedfokuset for denne rapporten er å kartlegge suksesskriterier for outsourcing av renholdsfunksjoner i hotellbransjen i Norge. For en optimal kartlegging blir data og empiri videreført til analyse og drøfting som konkluderer i suksesskriterier. Suksesskriteriene kan iverksettes for å optimalisere samarbeidet med leverandører.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen er interessant på bakgrunn av en hypotese at det er manglende kunnskap om en optimal håndtering av outsourcing i hotellbransjen i Norge. Problemstillingen har på grunnlag av dette blitt som følger:

«Hvilke suksesskriterier bør iverksettes for å lykkes med outsourcing av renholdsfunksjonen i hotellbransjen i Norge?».

1.2 Forutsetninger og avgrensninger

Det er nødvendig og foreta visse forutsetninger og avgrensninger ved valg av område og målgruppe. Temaet omfatter store områder med teoretisk betydning, dermed var valget av forutsetninger og avgrensninger målt opp mot formålet med oppgaven utfordrende. Vi valgte en relativt bred tilnærming hvor vi ønsket å spisse oss inn mot nøkkelpersoner, med tilsvarende kompetanse og posisjon rundt håndtering av outsourcing. Dette for å kartlegge deres kunnskapsnivå, og innhente tilstrekkelig informasjon for en optimal analyse av suksesskriterier. En annen forutsetning vil være leserens kjennskap til teoretiske betegnelser, grunnet tidsbegrensninger vil ikke teorier bli redegjort i detaljer.

Avgrensninger vil foreligge ved å fokusere på outsourcing i Norge. Det vil også foreligge en avgrensning ved at vi benytter oss av en strukturmekanisme av outsourcing utviklet av én bestemt teoretiker, og derav ulike faktorer vi mener er avgjørende for en optimal håndtering.

1.3 Formål

Bakgrunnen for denne vinklingen er dagens diskusjoner rundt temaet i hotellbransjen. Hoteller ønsker å konsentrere seg om sine fokusområder, og dermed delegere renholdsarbeid til eksperter på området. Forskningen vil inneha et perspektiv fra hotellbransjen, men kan også benyttes i andre bransjer.

1.4 Struktur

Oppgaven er strukturert ved først å presentere grunnleggende faktorer i alle tjenesteytende organisasjoner, der kvalitet og begrepet outsourcing blir drøftet. Deretter vil teori og analyse struktureres etter Aase sin fremstilling av outsourcingsforløpets funksjonsakse. Denne strukturmekanismen består av fire parallelle løp, nærmere bestemt organisasjonsløpet, systemløpet, personalløpet og det kommersielle løpet (2005,37). Videre vil disse funksjonene innebefatte underliggende faktorer som vi mener er viktig for en optimal håndtering av outsourcing. Ved å basere vår videre struktur på outsourcingsforløpets funksjonsakse, kan dette resultere i et helhetlig perspektiv for å kunne kartlegge suksesskriterier ved outsourcing.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil det forankres en teoretisk- og praktisk forståelse som danner grunnlag for en vellykket kartlegging av suksesskriterier ved outsourcing i hotellbransjen i Norge, ut ifra våre forutsetninger og avgrensninger.

2.1 Kvalitet

I årevis har forskere forsøkt å definere begrepet «kvalitet» uten å lykkes (Mallen og Adams 2008,66). Utviklingen av tjenesteorganisasjoner forandret kvalitetsbegrepet drastisk på grunnlag av at tjenester produseres og konsumeres samtidig. Dermed blir det viktigere å vite hva kunden forventer for å kunne dekke deres behov og videre oppnå kvalitet (Mallen og Adams 2008,67). I korrelasjon med industrialiseringens postmodernistiske framtrede, har befolkningen i vestlige kulturer i særtrekk hatt en tendens til å bli mer individualistiske. Derav kan utfallet av hver enkelt persons oppfattning av kvalitet variere i større grad enn tidligere. For å oppnå suksess er det viktig å få en forståelse av kundenes ønsker og behov (Skattum og Hatling 2004,17).

Zeithaml m.fl. forklarer at god service som tilfredsstiller gjesten resulterer i at gjesten benytter hotellet på nytt, i tillegg til å fortelle alle bekjente om erfaringene sine. Dette vil dermed resultere i at hotellets inntekter vil stige ved at antall overnattinger øker (Zeithaml 1990,9). Videre vises det til å levere høy servicekvalitet, som resulterer i en vinn-vinn situasjon for alle: «With service excellence, everybody wins. Customers win. Employees wins. Management wins. Stockholders win. Communities wins. The country wins» (Zeithaml 1990,2).

I dette perspektivet ble det utviklet et verktøy for å måle gjestenes tilfredshet (Zeithaml 1990,23). SERVQUAL er et kvantitativt måleverktøy som inneholder ti ulike dimensjoner som påvirker gjestenes tilfredshet. Av de ti definerte dimensjonene, innebefatter den håndfaste dimensjonen blant annet gjestenes oppfattelse av de fysiske omgivelsene. Den håndfaste dimensjonen har en påvirkning på gjestenes oppfattelse av hotellet (Zeithaml 1990,26), og derav gjenkjøp.

2.2 Hygienefaktorer

En anerkjent teori, utviklet av Herzberg, er at motivasjon i arbeidslivet blir påvirket gjennom hygienefaktorer. Hygienefaktorer utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser, når disse faktorene er gode forsvinner mistriivsel. Faktorene er blant annet omgivelser, der hygiene opptrer som hygieniske omgivelser (Herzberg m.fl. 2008,113). Hygiene blir definert som: «vitenskapen om de ytre livsbetingelsenes innflytelse på menneskenes sunnhet» (Berulfsen og Gundersen 2003,189). Herzberg forklarer at blant annet søppel, møkkete vann og forurensning er noe av det som forårsaker mistriivsel (Herzberg m.fl. 2008,113).

Chan og Baum videreutvikler Herzbergs teori ved å benytte teorien i et gjesteperspektiv. Forskning viser til at Herzbergs teori forklarer de bakenforliggende årsakene til gode gjesteopplevelser, som er relevante for å kartlegge forbrukeratferd i hotellbransjen (Chan og Baum 2007,72). Resultatene viser at faktorene som øker gjestetilfredsheten differensierer seg fra faktorene som forårsaker mistilfredshet (Chan og Baum 2007,82). Uavhengig av hvilken kategori et hotell tilhører vil renholdsfunksjoner derfor være nødvendig for å unngå mistilfredshet (Casado 2000,11). Renholdsportalen forklarer at en profesjonell renholder er derfor en viktig del av byggets drifts- og vedlikeholdsteam. Arbeidsoppgavene til en renholder vil innebefatte en daglig rengjøring, som gir forbrukerne et bedre inneklima og en helsemessig gevinst (Renholdsportalen).

I henhold til at tilfredshet vil være vanskelig å oppnå hvis de hygieniske omgivelsene ikke strekker opp til forventningene, vil det være avansert å benytte seg av SERVQUAL for å kartlegge gjestetilfredshet. Hygienefaktorene må være tilstedet. Denne danner fundamentet i serviceleveransen, derav høy servicekvalitet og gjenkjøp.

2.3 Hva er outsourcing?

Outsourcing blir definert som: «strategisk bruk av ressurser utenfor ens egen organisasjon for å utføre gjøremål som tradisjonelt er blitt utført med ens egne folk og ressurser, utkontraktering, (drifts)utsetting, utskilling, funksjonsutsetting» ([Ordnett](#)). I utgangspunktet er alle tjenestekjøp dekket av definisjonen, men som regel mener man overføring av en eller flere av virksomhetens eksisterende arbeidsoppgaver til en eller flere eksterne leverandører (Hoff 2005,531). Ønsket om å skape en lønnsom drift setter fokus på kostnader, og spørsmål om å sette bort tjenester til andre selskaper. Man ønsker å levere tjenestene til lavest mulig pris, enn hva man kunne klart selv (Døving og Svensson 2010,328-329).

Begrepet komparativt fortrinn betyr at land på samme måte som personer bør konsentrere seg om det de er best til. Man selger sine respektive tjenester til hverandre, og bruker sine egenskaper til det man er best til og roter ikke bort tid og ressurser på det man ikke kan. Denne formen for byttehandel vil skape den beste utnyttelsen (Hoff 2005,23). Mark Lewis forklarer at: «Outsourcing certain functions allows you to focus your full attention on the mission-critical areas of your business that allow you to stand out from the competition» (Lewis 2005). Bedriftene beholder selv kontrollen over de støttefunksjoner som anses viktige for å overleve på sikt – der hvor bedriftens kjernekompetanse ligger – mens mer rutinepregede oppgaver overføres til eksterne spesialister eller virksomheter (Hoff 2005,530).

2.4 Outsourcing i dag og fremtiden

Outsourcing er et tema som kommer av økt globalisering, konkurranse og krav om effektivitet i bedrifter (Døving og Svensson 2010,328-329). Den største utfordringen for konkurranseutsatte bedrifter vil møte i årene framover, er å kunne overleve ved å skape fleksibilitet gjennom kontinuerlig læring og tilpasning. Det er ikke lenger slik at de fleste bransjer kan konkurrere effektivt ved å drive standardisert masseproduksjon av varer eller tjenester (Nordhaug 2002,284). Marie-Beatrice Lallemand, direktør på Hilton London Metropole, mener at outsourcing vil ekspandere i fremtiden. «This would free management to concentrate on revenue building and spread risk during difficult trading times. Outsourcing is already popular in the USA and in Continental Europe, and worked well, providing the right partners were sought », forklarer hun til Caterer & Hotelkeeper (Druce 2002).

Bortsetting av tjenester er i ferd med å bre seg i deler av næringslivet, hvor leie av enkelte tjenester ikke har vært så utbredt, dette er en trend som forventes å øke (Hoff 2005,530). Nordhaug forklarer at dagens bedrifter står overfor store krav til endringsdyktighet. Av den grunn er det både innenfor ledelseslitteraturen og i praksis blitt fokusert stadig sterkere på nødvendigheten av å muliggjøre en løpende tilpasning mellom mennesker og jobber (2002,35).

2.5 Outsourcingsforløp

Strategi er en beskrivelse av ønsket handling for å realisere mål (Gottschalk 2005,57). Outsourcingstrategi dreier seg om planlegging av outsourcing, manøvrering ved outsourcing,

atferdsmønster ved outsourcing, posisjonering i forhold til leverandør av tjenester og felles perspektiv i bedriften med hensikt ved tjenesteutsetting (Gottschalk 2005,57).

Outsourcing kan beskrives som en tidsakse og en funksjonsakse. Tiden fra noen begynner å vurdere en outsourcing til den er blitt en del av organisasjonens normale drift, kan kalles et outsourcingsforløp. Dette forløpet kan deles inn i fire etapper: forberede, avtale, overføre og industrialisere. Gjennomføringen av de tre første etappene kan med fordel organiseres som et prosjekt. De skiller seg fra organisasjonens ordinære drift, og har lett definerbare start- og stoppunkter. Dermed er de to viktigste kriteriene for å definere et prosjekt oppfylt. Fjerde etappe er mindre egnet for prosjektorganisering (Aase 2005,37-38).

Outsourcingsforløpets funksjonsakse består av fire parallelle løp: organisasjonsløp, systemløp, personalløp og kommersielt løp. Store organisasjoner velger gjerne å gjennomføre outsourcing som delprosjekter. Mindre organisasjoner kan nøye seg med å samle alt i et felles prosjekt (se vedlegg 1 for et overblikk over faser, etapper og løp i en outsourcing) (Aase 2005,38).

Videre i rapporten vil strukturen foreligge ved outsourcingsforløpets funksjonsakse for å vise til en helhetlig oversikt over potensielle teoretiske suksesskriterier ved outsourcing.

2.5.1 Organisasjonsforløp

Organisasjonsforløpet forklares som første etappe i outsourcingsforløpet. Outsourcing er en organisasjonsendring, da en del av organisasjonen settes ut til en annen bedrift. Medarbeidere gis nye arbeidsoppgaver og ofte endres også andre deler av organisasjonen. Kartleggingen som gjerne gjøres i forkant av outsourcingen, avdekker vanligvis flere forbedringsområder. Dette fører ofte til at rutiner forbedres og enheter omorganiseres i hele virksomheten. Dessuten er det ikke bare nok å beslutte endringene, de skal i tillegg implementeres. Samlet innebærer dette en betydelig aktivitet og involverer store deler av organisasjonen (Aase 2005,39).

2.5.1.1 Vurdering og analyse

Bedrifter må vurdere hva som skal organiseres internt, og hvilke tjenester som skal kjøpes. Organisasjonen tilstreber å bygge opp og styrke en kjernekompetanse som gir virksomheten

nødvendige konkurransefortrinn (Hoff 2005,531). Et vesentlig spørsmål er hvordan ledelsen definerer sin kjerneaktivitet, og hvilken konkurransestrategi som velges (Kotabe m.fl. 2008,21).

Det vil alltid være andre forhold enn bare økonomiske som avgjør om en virksomhet bortsetter en aktivitet som tidligere ble utført internt. Det er ofte mange kvalitative forhold som må vurderes (Hoff 2005,532). Krav til tjenesteleveransen må defineres, og dagens kostnader i både stab og linjen må klarlegges (Hoff 2005,531).

Selv om en bedrift har kompetanse selv til å produsere tjenester, vil spesialiserte eksterne leverandører ofte kunne tilby enda bedre kompetanse på hvordan produksjonen kan utføres mer rasjonelt. De kan ha enda bedre innsikt i marked, trender og distribusjon i det landet man ønsker å operere i (Vanchan 2007,39). På den annen side kan det være visse ulemper forbundet med å sette bort for mye av tjenesteproduksjonen. Ved at man i for stor grad baserer seg på ekstern kompetanse, kan egen kompetanse bli uthulet og kanskje forsvinne helt (Kotabe m.fl. 2008,20).

«Kjøre eller produsere selv»-beslutninger har i svært mange år vært aktuelle problemstillinger i produksjonsbedrifter. Det er et fåtall virksomheter utover de rene råvareprodusentene som har tilvirket alle de delene eller komponentene som måtte inngå i det ferdige produktet. Det har ikke vært lønnsomt å tilvirke alt selv. Kjernekompetansen i virksomhetene har endret seg fra å ligge i produksjonen til spesialkunnskap (Hoff 2005,529).

2.5.1.2 Kostnader

Kravet for reduserte kostnader og behovet for større kostnadsfleksibilitet ligger til grunn for virksomhetens beslutning om å kjøpe administrative og andre tjenester fra eksterne leverandører. Outsourcing av renholdsfunksjoner gir en flatere struktur i organisasjonen, altså mindre administrasjon og personalkostnader. Her slipper man personalansvar, rekruttering, sykefravær og bemanning i ulike avdelinger. Istedenfor å øke kostnader ved nyansettelser og investeringer, kan man ved outsourcing kjøpe en tjeneste til en fast enhetspris (Aase 2005,20).

Undersøkelser viser at det spares hele 25 % ved bruk av innleide renholdsfunksjoner (Burt 2010,3), og at 20 % av budsjetter blir brukt til verktøy som benyttes for rengjøring, mens hele

80 % foreligger hos lønnskostnader til renholdsmedarbeiderne (Werring 2001). Virksomheten oppnår størst kostnadsfleksibilitet på kort sikt dersom andelen av de variable kostnader er størst, og av den grunn vil enkelte virksomheter basere seg på en rekke innleide tjenester på tidsbegrensede kontrakter (Hoff 2004,157). Formålet er å kombinere med å omgjøre faste kostnader til variable. Leverandøren kan integrere seg med kundens ressurser og utvikle kjernekompetanse som bidrar til lave transaksjonskostnader, og dette blir billig for kunden å følge med på hva leverandøren gjør (Gottschalk 2005,29). Hoff forklarer at leverandører gir bedre priser på grunn av volum og langsiktige leveranser, lavere innkjøps-, salgs- og administrasjonskostnader for begge parter (2005,506). Selv i tilfeller hvor kostnadsreduksjon ikke er hovedgrunnen, viser det seg ofte at man velger den løsningen og den leveransen som forventes å gi de laveste kostnadene (Aase 2005,20). Det bør i forbindelse med budsjettarbeidet foretas en systematisk vurdering om bortsetting av aktiviteter vil bidra til økt konkurransekraft. Dette inkluderer vurdering av kostnader, kvalitet og mulige fordeler og ulemper ved alternative valg (Hoff 2004,157).

2.5.1.3 Verdiskaping

Verdiskaping handler om å skape strategier for bedriftsallianser. Generelt sett betyr det at to eller flere operasjoner kombinert produserer bedre resultater enn det de vil gjøre separat. Dette for å styrke kontantstrømmen eller kostnadsbesparelse etter inngått samarbeid (Ross og Krogh 1993,21). Ko-assuransse er en viktig drivkraft bak alliansen. Dette betyr at to foretak samlet kan få en gunstigere skattemessig avskrivning av samlet gjeld. Risikospredning betyr at en samarbeidsstrategi antas å kunne redusere risikoen forbundet med å være involverte i et begrenset forretningsområde, og motivert ut fra ønsket om reduserte finanskostnader (Ross og Krogh 1993,23). En annen form for risikoavlastning er medforsikring i ko-assuransse. Et selskap kan gå sammen med andre likeartede selskaper og i fellesskap overta risikoen direkte fra forsikringstakeren. Da fordeles risikoen på flere selskaper som hver for seg står ansvarlig for sin andel (Henriksen og Eriksen 2005,639).

2.5.1.4 Valg av leverandør

Mange bedrifter vurderer ikke kvaliteten på egenskapen av samarbeidspartner godt nok. Noen ganger velger de bedre kvalitet enn nødvendig, med resultat at prisen blir høyere enn nødvendig (Døving og Svensson 2010,337). Ved å presse pris tvinger man leverandøren til å effektivisere, men effektivisering av innkjøp reduserer også organisasjonens egne kostnader.

Det ligger risiko i å se for mye på pris på tjenesten, uten å ta totalkostnaden i betraktning (Aase 2005,24-25). Prisnivå på anbud avgjør ofte hvilken leverandør som får oppdraget. Det anbefales ikke å ansette leverandør med lav anbud eller pris. Årsaken for dette er at leverandøren kan bruke for lang tid på å fullføre arbeidet med konsekvens at kunden taper inntekt, slik at det oppstår finansielle problemer (Karlsen og Gottschalk 2008,189-191). Spørsmål man kan stille seg er hva som er den mest kostnadseffektive måten å rengjøre et rom på. Bedriften som blir outsourcet vil bruke midler som er av lavere kostnad, mens bedriften som outsourcer ønsker å bruke midler som er av høyere kostnad og bedre kvalitet. Det er spørsmål om å øke produktiviteten eller øke standarden (Ransley og Ingram 2004,261).

En prekvalifisering bør gjennomføres for å kvalitetssikre leverandøren. Det vil være nødvendig å søke etter kvalifiserte og konkurransedyktige tilbydere. Det vektlegges også at leverandøren må ha teknisk kapasitet og ekspertise, erfaring og kompetanse fra andre oppdrag, finansielle styrke og god skadestatistikk (Karlsen og Gottschalk 2008,189-191).

2.5.2 Personalløpet

Videre i outsourcingens funksjonsakse må personalløpet ses i sammenheng med organisasjonsløpet. Personalløpet defineres som forløpet fra ledelsen som informerer medarbeidere om eventuelle nedbemanningsprosesser som kan forekomme i forbindelsen med outsourcing (Aase 2005,80-81).

2.5.2.1 Organisasjonsstruktur

Hjulstad mener at organisasjonsstrukturen har en betydning for utforming og innholdet av aktiviteter som foregår i organisasjonen. Hjulstad forklarer at strukturen er en nøkkel til forståelse av organisasjoner, hva de gjør og hvordan de gjør det. Et omfattende syn på struktur kan innebære forsøk på å regulere sammenkoblingen av deltakere, problemer, løsninger og beslutningsmuligheter (1983,141,159).

2.5.2.2 Organisasjonskultur

Forventninger i forhold til organisasjonskultur endres etter hvert som behov og ytre krefter forandrer seg (Schein 1982,35-36). I dagens samfunn skapes ofte en god organisasjonskultur gjennom en leder som gir medarbeidere frihet, forutsatt at de leverer resultater (Berg

2008,79). Relasjonssamfunnet er en treffende betegnelse i henhold til den sentrale utviklingen, der solide relasjoner mellom alle interessenter er fokusområdet og medarbeiderne blir definert som organisasjonens viktigste ressurs (Nordhaug 2002,269,271).

Jobbtilfredsstillelse er et mål i seg selv og en indikator på hvor godt organisasjonen lykkes i å oppfylle sine oppgaver som instrument for arbeidstakernes behovstilfredsstillelse. Dersom man kan vise at jobbtilfredsstillelse kan oppnås uten at det går ut over den instrumentelle produktiviteten, har man lyktes. To viktige målsettinger er realisert uten at de går på bekostning av hverandre (Kaufmann og Kaufmann 2009,15-16). Stolthet og verdighet er sterke følelser, og ønsket om å bevare sin verdighet kan være en langt sterkere motivasjonsfaktor enn noen av dem vi gjerne finner i listene som personlighetspsykologene setter opp (Schein 1982,57).

Gjennom personlig forpliktelse og sterkt engasjement kan en medarbeider fremme et positivt forbilde i organisasjonen. Ros for en ønsket holdning kan skapes gjennom krav og systemer som oppmuntrer medarbeidere til å øke prestasjon. Utvelgelse av månedens ansatt viser ofte gode resultater i organisasjoner (Haun 2006,14). Å kunne gi ros, er viktig i et menneskes modningsprosess. Ved å projisere kan positive følelser bli overført til medarbeidere. Det viktigste er at medmennesket gir seg tid til å gi ros, ikke nødvendigvis for hva man har gjort, men for hvem man er (Ronthy-Östberg og Rosendahl 1994,63,67).

Resultatet ved en outsourcing er høyst avhengig av engasjementet fra medarbeiderne, der at de ikke tilhører firmaets kjerne og blir ofte nedprioritert. Dermed kan det virke mer attraktivt å arbeide hos oppdragsgiver for å bli en del av den helhetlige organisasjonen, og ikke bare bli sett på som et verktøy (Barthélemy 2003,91). Det kan være essensielt å ha et bindeledd mellom leverandøren og hotellet, som kan gå imellom ved forespørsler om informasjon, forslåtte endringer i samarbeidets format, om innsikt eller anbefalinger med hensyn til hvordan bedriftene skal fungere sammen (Roos og Krogh 1993,56).

Uniformering kan fungere som et verktøy for å signalisere organisasjonens identitet, og kan fremstille organisasjonen som en synkronisert bedrift som gir sterkere organisatorisk merkebygging (Hobson 2006,56). Arbeid med å påvirke kulturen, eller mer presist de ulike subkulturene i organisasjonen, kan ses på både som en måte å redusere usikkerhet på, som et middel til kostnadsreduksjon og som en måte å gjøre organisasjonen mer attraktiv for eksterne

grupper (Nordhaug 2002,37). Gjennom en enhetlig organisasjon hvor alle ansatte deltar i merkebyggingprosessen hevder Bjerke og Ind følgende:

«På bakgrunn av innside-ut-perspektivet som argumenterer for at i tillegg til forståelse av samfunnet, inklusive interessegruppers foranderlige behov og ønsker, så må organisasjonen forstå seg selv» (2007,31).

Utsagnet viser en tydelig indikasjon på at det er viktig at alle medarbeidere er bevisst om merkeidentiteten for å kunne levere etter kundeløftet, og unngå eventuelle gap.

2.5.2.3 Arbeidsmiljø, lover

Arbeidsmiljøloven har som hovedformål å sikre et godt arbeidsmiljø ved å gi trygghet til ansatte, både mot fysiske og psykiske skader. Den skal sikre trygge ansettelsesforhold og en meningsfylt arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker (Hoff 2009,42). Sikkerhet blir stadig prioritert i næringslivet. Gjennom et samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør vil ansvaret for sikkerhet for medarbeidere i renholdsbransjen ofte være likt fordelt.

Renholdsarbeidere behøver en rekke verktøy for å øke sikkerheten i arbeidet (Werring 2001). Det er anerkjent at kjemikalier kan gi helse- og miljøskader. I forbindelse med outsourcing av renholdsfunksjoner vil hovedansvaret foreligge hos leverandøren til å opprette systemer for kjemikalieforbruk. Et suksesskriterium kan være å koble oppdragsgivers interne miljøstyring opp mot miljøkompetansen til leverandøren for en bedre utnyttelse av miljøbesparende renhold (Innkjøpspanelet).

2.5.3 Systemløpet

Neste punkt i outsourcingforløpet er at organisasjonen beslutter om det må anskaffes et nytt system, eller om det man eventuelt har kan tilpasses. I løpet av systemets levetid i organisasjonen gjøres det kontinuerlige forbedringer både av systemet og av måten organisasjonen bruker det på (Aase 2005,68). I dette tilfelle vil det trekkes paralleller mellom system og kundeløftet, da hoteller er en tjenestebedrift som selger opplevelser etter en viss standard for å resultere i ønsket oppfattelse og renommé. Kandampully definerer et kundeløfte som: «...an overall vision of a firm's service orientation and position – a sense of self-awareness that explains to staff and customers what the organization stands for and what it aims to offer» (2007,134).

2.5.3.1 Forventninger og gap

Bedrifter kan håndtere gjestenes forventninger ved styre markedsføringen på hva de lover å tilby gjestene (Parasuraman og Berry 1991,63). Parasuraman m.fl. foreslår tre faktorer som bør håndteres for en optimal håndtering av gjestenes forventninger: omgivelser, pris og kommunikasjon. Det primære målet er at disse faktorene skal tilpasses markedsføringsstrategien til bedriften (1991,93,104).

Det er viktig at kundeløftet kommuniserer hva organisasjonen er, hva den gjør og hva den tror på (Kandampully 2007,135). Bedriften må være bevisst på og ikke love mer enn de kan levere. Dette vil øke forventningene, men senke oppfatningen av kvalitet når løftet ikke oppfylles. Gapet mellom faktisk service og ekstern kommunikasjon av tjenesten vil dermed påvirke servicekvaliteten fra gjestens ståsted (Parasuraman 1985,44). Gap-modellen er en anerkjent teori utviklet av Parasuraman som forklarer modellen:

«A set of key discrepancies or gaps exists regarding executive perceptions of service quality and the tasks associated with service delivery to consumers. These gaps can be major hurdles in attempting to deliver a service which consumers would perceive as being of high quality» (1985,44).

I henhold til problemstillingen i oppgaven, vil gap nummer vil antas å være den spesifikke serviceleveransen som skaper mistilfredshet hos gjestene. Eksterne leverandører må derfor tilpasse hotellet, men spørsmålet er om de lykkes i dette. Gap nummer to blir definert som: «Management perception-service quality specification gap». Dette gapet ble forklart med at det eksisterer kunnskap om forbrukernes forventninger, men leveransen overstiger ikke disse forventningene (Parasuraman 1985,45). Zeithaml m.fl. hevder at et verktøy kan benyttes for å tydeliggjøre hvor servicen foregår, når den foregår og serviceprosessene som forekommer, gjennom en service blueprint (1990,25). Hvordan bedriften designer sin service er altomfattende for hvordan den utføres og fungerer i praksis (Kandampully 2007,151).

2.5.3.2 Systematisert leveranse

Ransley og Ingram forklarer at et suksesskriterium er å definere arbeidsoppgaver og klargjøre vilkårene for deres autoritet (2004,117). Nordhaug definerer jobbeskrivelse som: «en nøytral,

teknisk karakteristik av hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres i stillingen» (2002,81). Informasjon om medarbeidernes arbeidsoppgaver som innebærer blant annet hvilken kompetanse de behøver og verktøy de vil benytte i arbeidet. Likevel kan et ansvarskart gi oversikt over hvem som har ansvar for hva, og at det ikke er overlappende ansvarsområder (Innbjør og Kleiveland 2007,154-155). Fitzsimmons og Fitzsimmons forklarer at scripting er en del av jobbeskrivelsen i henhold til at den spesifiserer hvordan arbeidet skal utføres (2000,241). Ved å utforme en script kan dermed usikkerheten blant medarbeidere minskes.

Videre kan sjekklister være behjelpelig for å kvalitetssikre arbeidet. Sjekklister blir definert som: «A list of the things that you must remember to do» (Hornby m.fl. 2005, 252). Medarbeidere som opererer med sjekklister vil være nødt til å forstå oppgaven og dermed erkjenne at oppgaven er utført gjennom sjekklisten. Chaneski forklarer videre at en sjekkliste kan tilrettelegges for kvalitetssikring av renholdsarbeid:

«... the checklist may include sweeping the floor and cleaning workbenches daily as well as checking the condition of hand tools and quantity of critical supply items weekly. Checking air-cleaner filters and cleaning walls and windows can be listed as a monthly activity. Assigning employees to specific steps on the checklist will make it even more helpful, as everyone knows what they are supposed to do and when they are supposed to do it» (2010).

Problemorienterte metoder krever derimot at sjekkliste er kortere og langt mindre detaljerte. Groth foreslår mindre fokus på dokumenter og mer på møtedeltagelse, intervjuer og direkte observasjon av aktiviteten (2005,253).

2.5.3.3 Kvalitetskontroll

Kvalitetskontroll er med på å sikre at avtalen følger de fastsatte standardene. Det er mulighet for egenkontroll som vil si at den som utfører arbeidet selv er ansvarlig for kontrollering av resultatet. Innbjør og Kleiveland presenterer styresløyfen som fungerer som et verktøy i ulike faser for kvalitetssikring. Teorien forklarer at de fastsatte kravene vil være utgangspunkt for kvalitetssikring av resultatene som forekommer gjennom en rekke aktiviteter.

Kontrollaktiviteter som bidrar til kvalitetssikring kan blant annet være stikkprøver og observasjoner (2007,193,195-197). I forhold til renhold vil tilbakemeldinger fra gjester være

en kontrollaktivitet som er avgjørende for et optimalt resultat. Likevel vil proaktive kvalitetsforbedringer som grundig forarbeid, øke gjestetilfredshet (Innbjør og Kleiveland 2007,200). Ofte vil bedriften sertifisere sin underleverandør, som foruten å garantere leveransen av feilfrie varer, må være i stand til å levere dem når bedriften trenger dem. Ikke før og ikke etter. Dette siste betinger også at underleverandøren har en finansiell situasjon som vil gjøre dem i stand til å kunne garantere stabile leveranser (Hoff 2005,506).

Detaljerte kvalitetssikringssystemer er nødvendige i egen bedrift og hos underleverandører. En egen kvalitetskontroll av tidligere utført arbeid, skaper i prinsippet ingen merverdi for produktet (Hoff 2005,506). Skal bedriften være garantert at alle komponenter er feilfrie, må kvalitetskontrollen flyttes til leverandøren. Det heter at kvalitet ikke er noe man kan kontrollere seg til, den må lages. Renholdsportalen forklarer et system for å fastlegge og bedømme rengjøringskvalitet ved navnet NS-INSTA 800. Dette systemet inneholder 6 kvalitetsnivåer som forklarer renholdskvaliteten, hvor 5 er høyeste nivå og 1 er lavest. (Renholdsportalen).

2.5.4 Det kommersielle løpet

Det kommersielle løpet er betegnelsen på den delen av et outsourcingsforløp som fører frem til inngåelse av kontrakt mellom organisasjonen som outsourcer og leverandøren av outsourcingtjenesten. Først må organisasjonen velge forretningsmodell. Deretter må man velge anskaffelsesprosedyre, kartlegge marked, selekttere leverandørpartner, gjennomføre forhandlinger, implementere avtale og til sist bruke avtalen (Aase 2005,103-104).

2.5.4.1 Samarbeid

Den potensielle samarbeidsstrategien vil bare være av interesse dersom den med stor sannsynlighet lykkes i å produsere synergien som kommer begge parter til gode. En kombinasjon av gode egenskaper bør gjøre mulig for begge parter å oppnå vinn-vinn resultater ved å være mer konkurransedyktig på felles enhet. Alt dette må samspille slik at man oppnår et samarbeid som er viktig del for å kunne outsource (Roos og Krogh 1993,56).

2.5.4.2 Forhandlinger

Når to parter inngår et samarbeid vil det være nødvendig å forhandle fram til en avtale som gagnar dem begge. En god forhandling gjennom bruk av klare argumenter og lite uenighet vil

resultere i en bedre forståelse av hverandres forventninger, og dermed mindre problemer når samarbeidet inngås (Sætre 2009,178) Forhandlingsstrategi er å arbeide med sannsynligheter, og være forberedt på at det usannsynlige kan inntreffe. Man kan ikke med sikkerhet forutse hvordan motparten opplever den forhandlingen man står overfor, og heller ikke fastslå om motparten leser forhandlerens signaler på riktig måte (Knudtzon 2006,17).

Hensikten er at begge parter skal oppnå en merverdi ved å inngå en avtale ved kommunikasjon og deling. Partene skal oppfatte forhandlingene som et arbeid for å løse et felles problem, hvor de kan skape kreative løsninger på felles utfordringer og problemstillinger. Formålet er at den enes fordel ikke skal bli den andres tap (Knudtzon 2006,22).

2.5.4.3 Kontrakt

Uforutsette hendelser og problemer kan forekomme i forbindelse med samarbeid mellom flere bedrifter. Undersøkelser viser at omkring 50 % av avtaler blir avbrutt etter tre års samarbeid, på grunnlag av et gap som oppstår mellom levert tjeneste og forventninger som bedriftene hadde da avtalen ble inngått (Cohen og Young 2006,2). Det er derfor viktig å arbeide proaktivt, og det er det usikkerhetshåndtering innebærer (Karlsen og Gottschalk 2009,399). To viktige regler er hvordan man kan forstå interne interessenters atferd og metoder, og hvordan man på en vellykket måte kan håndtere interne koalisjoner for et optimalt samarbeid (Roos og Krogh 1993,56).

Det er viktig å konkretisere at kontrakthåndtering vil variere avhengig av kultur. I denne oppgaven vil norsk kultur være utgangspunktet for analyse og konklusjoner. Gesteland redegjør for viktigheten ved bruk av kontrakter i norsk kultur: «The written agreement is regarded as definitive when subsequent business disagreements arise» (2005,300).

Kontrakten bør inneholde punkter som gir en utstrakt dokumentasjon, som pris og betalingsbetingelser, partenes forpliktelser, leveringstid og hvordan forsinkelser skal håndteres, kommunikasjon, hvordan konflikter skal løses og norske lover. Dette sikrer en god gjennomføring av avtalen og synliggjør ansvarsforhold. En fordel er å benytte jurister eller eksperthjelp ved utforming av kontrakten (Karlsen og Gottschalk 2008,196).

2.5.4.4 Outsourcingkontrakt

Et avgjørende skille mellom outsourcing og tradisjonell tjenesteyting er at administrativ og hierarkisk styring erstattes med styring ved hjelp av kontrakt. Kontrakt styres ved daglig ledelse, arbeidsavtaler og rapporter. Dette gir ledelsen et presist instrument for styring av tjenesteleveransen, med lavere kostnader (Aase 2005,15). I et outsourcingforhold er dette et klient-leverandørforhold og en tjenstekontrakt. Det kan oppstå problemer med å drifte et hotell med flere forskjellige selskaper, derfor må det alltid foreligge en skriftlig kontrakt mellom bedriften som outsourcer og bedriften som blir outsourcet (Gottschalk 2005,37-38). Utformingen av en avtale som tar hensyn til nødvendige endringer over avtaleperioden, arbeidsdeling og bestillingsrutiner, nødvendig servicenivå og sanksjonsmuligheter, er kritiske for vellykket outsourcing (Hoff 2009,531).

Rammeavtale kan beskrives som en fast ordre for å levere spesifiserte produkter til avtalte priser og andre leveringsbetingelser i en definert periode hvor kvantumet ikke er fastsatt, men stipulert. Kvantumet avtales for måneder eller et kvartal, diktert fra kjøperbedriftens salgskontrakter for perioden (Hoff 2005,505). Da styres alt innkjøp mot avtaleleverandørene, og man kan oppnå volum som gir grunnlag for rabatter (Aase 2005,24-25).

2.5.4.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig for å utveksle nødvendig informasjon om forventninger til hva som kan leveres (Døving og Svensson 2010,341,336). Den vanligste grunnen for at et samarbeid svikter, er mangel på kommunikasjon. Når man har inngått en outsourcingkontrakt er man offisielt en allianse. Derfor er det viktig med bruk av et bindeledd som arbeidet for leverandøren og regulerer det daglige samarbeidet med hotellet. Bindeleddet er en avgjørende faktor for å forenkle kommunikasjonen (Roos og Krogh 1993,56). For lite eller for mye informasjon til feil tidspunkt, er en klassisk felle som leder til misforståelser. Det anbefales at man alltid sjekker at det som er blitt kommunisert, også har blitt forstått riktig. Ved å bruke litt ekstra tid på dette, kan man unngå flere problemer senere (Ransley og Ingram 2004,20).

For å kunne kartlegge potensielle misforståelser er det essensielt å forklare ulike aspekter ved kommunikasjonen som kan påvirke situasjonen. Avsenders og mottakers kulturfilter er deres referanseramme. Denne er påvirket av tidligere erfaringer og antakelser om avsender og mottaker. Kulturfilteret er en del av individets konstruerte virkelighet, personlighet og

kulturelle referanseramme. Avsender og mottakere kan til en viss grad lære om hverandres koder, og dermed tilpasse seg hverandre. Et påvirkende element til at en melding blir oppfattet annerledes, er kulturfiltrene (Dahl 2001,66-68).

Organisasjoner er avhengige av at mennesker arbeider sammen for å løse oppgaver. Informasjon om hva organisasjonen står for, hvilke mål man skal arbeide for å realisere, hvilke oppgaver ansatte skal løse, og hva som forventes av den enkelte medarbeider, er kjernen i enhver form for ledelse. Samarbeid og koordinering omkring arbeidsoppgavene krever også kommunikasjon av informasjon mellom gruppemedlemmer, og mellom ledere og ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2009,250).

3.0 Metode

Johannessen m.fl. definerer metode som: «.. å følge en bestemt vei mot et mål» (2005,32). Metode vil fungere som en veileder for hvordan man innhenter informasjon og analyserer den, for å resultere i funn som skal besvare problemstillingen. Dette kapittelet vil derfor forklare hvordan problemstillingen skal besvares på en vitenskapelig måte.

3.1 Problemstilling

Som nevnt i innledningen, er problemstillingen interessant på bakgrunn av en hypotese at det er manglende kunnskap om en optimal håndtering av outsourcing i hotellbransjen i Norge. Gjennom nøyaktig innhenting av teori og innsamling av empiri vil problemstillingen drøftes i analysekapittelet, og deretter resultere i konkrete suksesskriterier.

3.2 Forskningsdesign

Det er et mål å integrere teori og empiri, for å se om empirien bekrefter teorien. Forskningsdesign dreier seg om formgivning. En forsker starter med forskningsspørsmålet og vurderer hvordan det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen (Johannessen m.fl. 2005,73). Forskningsdesign blir definert av Johannessen m.fl. som: «.. alt som knytter seg til en undersøkelse» (2005,73). Ved at bacheloroppgaven har en innleveringsdato i nær framtid vil forskningen kun gjennomføres i en kortere periode, og får derfor betegnelsen «tverrsnittsundersøkelse» (Johannessen m.fl. 2005,74). Man må være forsiktig med å konkludere, hvis man har data fra kun ett tidspunkt.

For å få frem detaljert og nyansert informasjon vil det benyttes en kvalitativ datainnsamlingsmetode. Det vil fokuseres på fenomenologiske studier hvor man utforsker og beskriver mennesker og erfaringer, med forståelse av et fenomen. Målet vil være å øke forståelse og innsikt i informantenes livsverden (Johannessen m.fl. 2005,37).

3.3 Innsamlingsmetode

Innen forskning brukes data som gjenspeiling av virkeligheten. Vi har innsamlet teori fra ulike kilder, men fokusert på primærkilder for å oppnå korrekt tolkning av teorien. Før man kan begynne selve innsamlingen må det gjøres rede for utvalgsstrategi, størrelse og rekruttering. Problemstillingen er et omfattende tema som krever grundig planlegging i forkant. Grunnet dette har vi valgt å bruke kvalitative dybdeintervjuer. Noen åpenbare begrunnelser for valg av

denne metoden er at man er interessert i eksperterns erfaringer og oppfattninger, som forhåpentligvis vil gi verdifull informasjon som kan sees i forhold til teorien. Et intervju er like mye en sosial samhandling hvor komplekse sosiale fenomener kan komme frem, for eksempel via assosiasjoner når informantene gjenspeiler deres forankrede bevissthet i intervjudynamikken. Denne fordelene bidrar til at forskeren kan gå i dybden og fange opp nyanser, samt være aktiv og reflekterende gjennom hele forskningsprosessen (Mason 2000, etter Johannessen m.fl. 2005,142). Det finnes utallige løsninger for å kunne besvare problemstillingen. En kvalitativ analyse kan være fordelaktig gjennom innhentning av ideene og kan bidra til å utvikle virksomhetene best mulig og resultere i lønnsomhet (Skattum og Hatling 2005,37).

3.4 Utvalgsprosedyre

Det vil foreligge en strategisk utvalgstilnærming, nærmere bestemt kriteriebasert utvelgning, der informantene velges ut ifra om de oppfyller visse kriterier. Intervjuobjektene vil være informanter med tilknytning til outsourcingen. Med dette menes de eller den som håndterer samarbeidet. Det vil bli utført intervjuer på flere hoteller for å få et bredere perspektiv, og ikke kun på hvordan ett bestemt hotell håndterer samarbeidet. Dette er da ikke et sannsynlighetsutvalg (Johannessen m.fl. 2005,236).

3.4.1 Rekrutteringsmetode

Snøballmetoden ble benyttet, som innebærer at det må innhentes kontaktinformasjon til potensielle intervjuobjekter fra ulike informanter (Johannessen m.fl. 2005,116). Vi lyktes med å intervju relevante personer med bred kunnskap på området. Disse vil forholdes anonyme, grunnet informasjon på tvers av hotellkjeder. Informantene har noe variert kunnskap på området, der nummer 1, 2, 6 og 7 arbeider for hotell som outsourcer. Mens informant 2 og 4 arbeider for bedriften som blir innleid, og informant 5 er forsker på området. Det er derfor ikke antall informanter som var avgjørende, men den varierte informasjonen hver enkelt bidro med. Gjennom disse intervjuene fikk vi en klar formening om hva informantene vektla ved optimal håndtering av outsourcing.

3.4.2 Anonymitet

Resultatene fra undersøkelsen som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form. De som deltok i undersøkelsen, svarte med forvissning om at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til personene. Informasjonen som er samlet inn skal kun brukes til det formål dataene er samlet inn for, og kan ikke brukes i andre sammenhenger (Johannessen m.fl. 2004, 98). I henhold til dette blir ikke transkripsjonene vedlagt i rapporten, dette for å unngå at svarene føres tilbake til informantene.

3.5 Dybdeintervjuer

Begrepet intervju stammer fra det franske språket, og blir definert i Kvale og Brinkmann som: «en utveksling av synspunkter mellom to personer i samtale om et tema som opptar dem begge» (2009,22).

Kvalitativ datainnsamling dokumenteres som oftest med tekst, lyd eller bilder, og ved denne type datainnsamling er det vanlig med intervjuguider. Disse varierer fra pre-strukturerte til semi-strukturerte (Johannessen m.fl. 2005,143-145). Vi har valgt å benytte oss av et semi-strukturert dybdeintervju, grunnet at det kan skape en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen m.fl. 2005,143-145). Et semi-strukturert intervju krever at intervjueren må inneha et høyt ferdighetsnivå om temaet (Kvale og Brinkmann 2009,35), og det er derfor intervjuguiden ble utviklet i ettertid av teoriinnhenting. Det ble utviklet to intervjuguider for å tilpasse hotellet som har outsourcet (se vedlegg 1) og bedriften som blir innleid (se vedlegg 2).

Det vil bli identifisert sentrale deltemaer som inngår i overordnede forskningsspørsmål, og oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon (Johannessen m.fl. 2005,145). Vi utarbeidet enkle spørsmål i den hensikt å unngå ledende svar. Samtidig benyttet vi probespørsmål, som vil si spørsmål som stilles for at informantene skal svare mer utfyllende ved et tema (Johannessen m.fl. 2005,146).

3.6 Kvalitetssikring

Kvalitative undersøkelser blir ofte kritisert for å være ukorrekte (Berg 2009,3). Innenfor kvalitativ forskning brukes ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet (Johannessen m.fl. 2005,227). Vi benyttet fenomenologiske studier i den hensikt å forstå den faktiske

virkeligheten fra informantens perspektiv. Videre vil antakelser om kunnskap påvirke hvordan forskningsintervjuet oppfattes og gjennomføres, dette blir nærmere kalt epistemologi. En avklaring av informantenes kulturfiltre utarbeides derfor for å belyse resultatene som blir innhentet (Kvale og Brinkmann 2009,45,66,68). På denne måten kan det tillegges en troverdig mening i intervjuet (Berg 2009,10).

Videre vil den postmoderne tenkning fokusere på språkstrukturen og kontekster, der kunnskap valideres gjennom praksis. En hermeneutisk forståelse vil bidra til å oppnå en gyldig og allmenn oppfattelse av analyse og tolkning, der enhver tekst får sin mening fra konteksten. Ved avslutningen hadde vi omkring hundre sider med datamateriale, som bestod av alle observasjoner fra intervjuene. Deretter gir pragmatismen en forståelse av at språk og kunnskap ikke kopierer det faktiske virkelighetsbilde. Til sist vil en dialektisk fremtreden fokusere på potensielle motsigelser og deres relasjoner. På den måten kan man se på kunnskap og faktiske handlinger (Berg 2009,69-71).

Det er nødvendig å konkretisere at forskerens kompetanse har en avgjørende rolle for kvaliteten på den kunnskapen som produseres, og personlig innsikt vil derfor være essensielt i en slik prosess (Kvale og Brinkmann 2009,101,103). Vi har derfor gjennomført intervjuene etter utarbeidelsen av teorien.

3.6.1 Troverdighet

Troverdigheten blir oppbygd av at man finner en måte å reflektere formålet med studien og presenterer virkeligheten. I henhold til dette var vi involvert i alle intervjuer, og analyserte dem isolert før vi diskuterte i samvær. Dette er for å få flere perspektiver, og komme med samme fortolkning (Johannessen m.fl. 2005,228).

3.6.2 Pålitelighet

I kvalitative intervjuer vil ikke krav om reliabilitet være hensiktsmessig (Johannessen m.fl. 2005,227), men påliteligheten kan styrkes ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten. Det vil være vanskelig å kopiere en annen kvalitative forskers undersøkelse ved at observasjonen er kontekstavhengig. Det ble vektlagt å transkribere intervjuene direkte etter gjennomførte intervjuer, dette for å ha det ferskt i minne.

3.7 Datareduksjon

Etter gjennomføring av intervjuene vil det være nødvendig å transkribere intervjuene. Kvale og Brinkmann definerer transkripsjon som: «..en oversettelse fra talespråk til skriftspråk» (2009,187). Det ble benyttet en taleopptaker for å forenkle transkriberingen av intervjuet, noe som ikke distraherer informantene. Dette kan være grunnet at samtalen foregikk hos informantenes kjente omgivelser, som i følge Johannessen m.fl. bidrar til at informanten føler seg trygge i situasjonen (2005,146).

Intervjuene ble delt inn i forskjellige kategorier som samsvarte med intervjuguiden, dette for å forenkle analysen. Deretter ble empiri videreført til analyse og tolkning opp mot tidligere innhentet teori, for å konkludere med en besvarelse på problemstillingen.

3.8 Struktur

Analysen struktureres tilsvarende teorien, dette for å kunne kartlegge suksesskriterier i henhold til tidligere innhentet teori. Analysen vil som teorien derfor struktureres etter kjerneteorien vi har valgt å benytte, derav outsourcingsforløpets funksjonsakse (Aase 2005,37) og videre underliggende faktorer.

4.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere funnene vi har innhentet fra informantene, og sette dette opp mot tidligere anvendt teori. Dette for å resultere i konkrete suksesskriterier.

4.1 Kvalitet

I teorien forklarer Zeithaml m.fl. at god kvalitet resulterer i at hotellets inntekter vil stige ved at antall overnattinger øker (1990,9). Informant 3 forklarer at det er nødvendig å skape et miljø der gjestene skal trives og ønsker å komme tilbake.

4.2 Hygienefaktorer

Informant 1 forklarer: «Renhold er det viktigste på et hotell, det er standarden og hva en gjest forventer», og legger til at det er minimumskravet for gjestene. Dette samsvarer med tidligere nevnt teori av Herzberg om hygienefaktorer som påvirker tilfredshet. Teoretikeren nevner blant annet at søppel, møkkete vann og forurensning er noe av det som forårsaker mistriivsel (2008,113).

Videre forklarer informant 3 at gjestene ikke ønsker å komme tilbake dersom det er skitten. Informant 6 mener at renhold er avgjørende når en gjest skal velge et hotell framfor et annet. Forskerne Chan og Baum bekrefter dette og viser til at faktorene som øker gjestetilfredsheten differensierer seg fra faktorene som forårsaker misstilfredshet (2007,82). Casado fortsetter derfor med at det er nødvendig med renholdsfunksjoner i alle hotell for å unngå dette (2000,11).

4.3 Hva er outsourcing?

Tidligere definerte Ordnett outsourcing som strategisk bruk av ressurser utenfor ens egen organisasjon (Ordnnett). Informant 1 sier at outsourcing er å leie en tjeneste av en annen bedrift. Dette bekreftes av alle informantene. Informant 5 mener derimot at outsourcing kan forklares med: «Bortsetting av tjenester du i utgangspunktet har kapasitet til å utføre selv». Hoff forklarer at bedriftene beholder de viktigste funksjonene, mens rutinepregede oppgaver overføres til eksterne spesialister eller virksomheter (2009,530).

4.4 Outsourcing i dag og fremtiden

Informant 1 mener at det vil bli økt spesialisering innen de forskjellige funksjonene. I tillegg til en outsourcet renholdsfunksjon, benyttes flere innleide leverandører ved deres hotell. I teorien forklarer Marie-Beatrice Lallemand, direktør på Hilton London Metropole, at outsourcing vil ekspandere i fremtiden (Lallemand 2002).

Informant 2 legger til at de ved outsourcing får mulighet til å spisse kompetansen på dette fagfeltet. «Jeg tror hotellene synes det er greit å slippe å ha den funksjonen selv, fordi det ligger så mye i den, og jeg tror det kommer til å skje i flere avdelinger også», sier informant 4. Hoff forteller i teorien at bortsetting av tjenester er i ferd med å bre seg i deler av næringslivet, hvor slik leie av tjenester ikke har vært så utbredt. Dette er en trend som forventes å øke (2009,530).

Informant 1 hevder at det derimot vil fungere bedre på mindre hotell, grunnet at et større hotell innehar flere avdelinger som krever et bedre samarbeid til enhver tid. Informant 4 fortsetter med at det vil utbre seg til større hoteller når utleiefirmaer får bedre kjennskap til prosessen rundt temaet, og legger til at det eksisterer svært få arbeidstakere på dette området. Informant 7 forklarer at det er forskjell mellom et stort og et lite hotell, grunnet fellesarealene. Et lite hotell betaler kun per rom, mens et stort hotell opererer med taksameter der fellesarealene er større, dette betyr høyere kostnader for ekstra arbeid og dermed blir det en utfordring.

Avslutningsvis sier informant 1 at outsourcing er en trend i Europa og Amerika, da det forenkler og skaper effektive prosesser: «Alt er forhåndsbetalt, og alt går så mye raskere og sammenligner med flybransjen der alt har justert seg, mener at kundene i hotellbransjen ønsker å ha det tilsvarende». Teoretikeren Odd Nordhaug forklarer at dagens bedrifter og offentlige etater står overfor store krav til endringsdyktighet (2002,35). «Bor du i tre dager er det ingen som kommer og vasker på rommet ditt, du får jo rimeligere rom, men du vasker ikke hjemme hver dag heller» legger informant 1 til.

4.5 Outsourcingsforløp

Teoretikeren Gottschalk forklarer at outsourcingstrategi omhandler mye planlegging (2005,57). Informant 2 sier at prosessen kunne vært grundigere: «Da jeg startet så var outsourcingprosessen helt kaotisk. Det var ikke på grunn av leverandøren, men mer på undervurdering av lokaler, logistikk, økonomi, rengjøring, lagring og rutiner rundt det».

Informant 5 forklarer at prosessen starter på et strategisk nivå. «Man tar vurderinger om hvilke funksjoner som eventuelt skal ut, og hvordan man skal innhente anbud. Det må også vurderes hvordan man skal velge anbud og hvordan man skal implementere dette». I teorien forklarer Aase at outsourcingforløpets funksjonsakse består av fire parallelle løp: organisasjonsløp, systemløp, personalløp og kommersielt løp (2005,38). Videre vil analysen struktureres i henhold til outsourcingforløpets funksjonsakse. Dette for å analysere empirien isolert, og skape et helhetlig perspektiv som ender i konkrete suksesskriterier.

4.5.1 Organisasjonsforløp

Den første faktoren i outsourcingforløpets funksjonsakse er organisasjonsforløpet. Dette forløpet tar for seg alle endringer som inngår i en bedrift ved valg av outsourcing. Forberedelser og planlegging er viktig på dette området (Aase 2005,39).

4.5.1.1 Vurdering og analyse

Hoff forklarer at flere vurderinger må tas ved ønske om outsourcing. Behov for økt kostnadsfleksibilitet og økt konkurranse har akselerert (Hoff 2009,529). Informant 1 sier at hovedårsaken til at de outsourcer er for å redusere kostnader gjennom personal og økt kvalitet på tjenesteleveringen: «Vi er eksperter på å selge rom, de er eksperter på å rengjøre rom», sier informanten. Informant 2 legger til at leveransen vil være rimeligere enn å utføre tjenesten selv. Informant 5, som arbeider på et større hotell sier: «Vi har en formening om at kjernevirksomheter ikke skal bli outsourcet, men så kan man begynne å vurdere: «Hva er en kjernevirksomhet i forhold til outsourcing?» Skulle man ikke tro at renhold var en kjernefunksjon, jo til en viss grad, men det er back-of-house på en litt annen måte enn for eksempel regnskapsavdelingen. Dette er kanskje årsaken til at man har valgt å gå denne veien».

Informant 6 fortsetter med: «Det strategiske er alltid utrolig viktig. Det er alltid disse drivkrefter for outsourcing som eksisterer på et eller annet vis, enten er det en leder som antar at her er det en mulighet for å spare, eller så er det et styre som bestemmer det, eller så er det tilbud fra en eller annen bedrift som er villig til å ta på seg funksjonen. At det kommer en motivator som setter i gang dette her», og legger til at det kan være vanskelig å få tak i arbeidskraft til å utføre arbeidet. Informanten hevder at et hotell ønsker å fokusere på kjernevirksomheten sin, og anser ikke renhold som en viktig del av å drive et hotell. Kotabe m.fl. advarer derimot at tjenesteutsetting kan føre til at egen kompetanse bli uthulet og kanskje forsvinne helt fordi man i større grad baserer seg på ekstern kompetanse (2008,20).

4.5.1.2 Kostnader

Informantene viser stor enighet i at outsourcing er kostnadseffektivt. Informant 1 forklarer at de har en besparelse på personalkostnader: «Personalet er den største utgiften på et hotell. Når du slipper rekruttering, opplæring, sykehåndtering og så videre, så sparer du mye penger på det». I teorien forklarer Aase at årsaken til outsourcing er et ønske om kostnadsreduksjoner. Istedenfor å øke kostnader ved personal og utstyr, kan man ved outsourcing kjøpe en tjeneste til en fast enhetspris (2005,20). Informant 5 hevder at hoteller sparer opptil 20 – 30 % på direkte lønn. Dette samsvarer med tidligere nevnt teori der Burt redegjør for at det spares hele 25 % på bruk av innleide renholdsfunksjoner (2010,14).

4.5.1.3 Verdiskaping

Informant 7 hevder at hotellet står ansvarlig for kvalitetsavvik. Informant 6 forklarer at det stadig oppstår diskusjoner om kvalitetsavvik: «Det kan være årsaker til at rengjøringspersonalet ikke har fått gjort en god nok jobb, men da ligger ansvaret på hotellet», sier informantene. Ross og Krogh forklarer risikospredning med at det er en samarbeidsstrategi som reduserer risikoen på kunde og leverandør (1993,23). Informant 7 legger til at den eksterne leverandøren skal stå ansvarlig for tjenesteutsettingen. Dette bekrefter Henriksen og Eriksen med at risikoen fordeles på flere selskaper som hver for seg står ansvarlig for sin andel (2005,639).

4.5.1.4 Valg av leverandør

Karlsen og Gottshalck anbefaler å ikke ansette leverandør som bruker for lang tid på å fullføre arbeidet. Dette fordi hotellet på denne måten taper inntekt (2008,189-191). Før hotellet og leverandøren inngikk et samarbeid forteller informant 6 at de utførte en anbudsrunde, hvor flere firmaer var involvert ved valg av leverandør. Dette samsvarer med Karlsen og Gottschalk som foreslår en prekvalifisering for å kvalitetssikre leverandøren (2008,189-191). Informanten forteller at de fokuserte på kostnader som skulle samsvare med kvalitet, i tillegg til at det var en besparelse på tjenesteutsettingen: «Her er det å kunne levere til enhver tid aller viktigst. Det viktigste er å påse at hele hotellet er rent til enhver tid av døgnet», legger informanten til. Her ser vi tydelig at det vektlegges at leverandøren har kapasitet og ekspertise som teorien nevner (Karlsen og Gottschalk 2008,189-191).

4.5.2 Personalløpet

Videre i outsourcingens funksjonsakse tar personalløpet for seg eventuelle endringer som vil påvirke medarbeidere ved implementering (Aase 2005,80-81).

4.5.2.1 Organisasjonsstruktur

Informant 1 forklarer at en bedriftsovertakelse kan være en utfordring, og særlig gjelder dette ved permitteringer eller nedbemanninger. Informant 5 foreslår å engasjere fagforeninger med tanke på at det ofte kan være organiserte arbeidere som blir berørt: «Min erfaring er at prosessen vil stoppe opp hvis man unnlater å koble inn fagforeninger fra starten av», sier informanten.

Hjulstad mener at organisasjonsstrukturen vil ha stor betydning for utformingen og innholdet i organisasjonens aktiviteter. Han sier at strukturen er svært viktig for å forstå organisasjonen, hva de gjør og hvordan de gjør det (1983,141,159). Informant 7 hevder at det er en utfordring når det er en avdeling som ikke tilhører hotellet. Den første informanten hevder at alt arbeid må utføres i henhold til kontrakten. Informanten har ikke myndighet til å ta forefallene avgjørelser, der alt må til forhandlinger og nedskrives i kontrakten: «I en hotellhverdag er det ikke alltid man har tid eller mulighet til å gå i forhandlinger, hvis det er noe som dukker opp utenom kontrakten. Det er da det kan oppstå frustrasjon», sier informanten. Likevel forklarer informant 6 at de ikke har problemer på dette området, grunnet deres sammensatte organisasjonskart som består av strategiske og operative retningslinjer.

Informant 4 forklarer at et suksesskriterium for en god organisasjonsstruktur er at medarbeiderne som blir innleid får den opplæringen som kreves. Informant 4 har tidligere arbeidet for hotellet, men fungerer nå som bindeleddet hos leverandøren: «Det kan være litt vanskelig å snu oppi hodet, og tenke at nå skal du faktisk fakturere hotellet alt det du gjør», legger informanten til. Hjulstad forklarer at man må ha et omfattende syn på strukturen for hva det innebærer å regulere sammenkoblingen av deltakere, problemer, løsninger og beslutningsmuligheter (1983,141,159).

4.5.2.2 Organisasjonskultur

Informant 1 sier at utfordringen er å skape en tilhørighet for leverandørens ansatte: «Det kan jo føles litt fjernt for ansatte som ikke har arbeidsgiveren sin her. Da må hotellet bli støttepunktet», forklarer informanten. Informant 4 sier at utfordringen er å være bevisst på hvilken arbeidsgiver man tilhører.

Informant 7 forklarer at det er en utfordring å skape et felleskap med en avdeling man ikke har personlig tilknytning til: «Det vi opplever er at vi stadig må forholde oss til nye folk. Leverandøren har mye personal som roterer på jobbene, med noen få faste. Plutselig dukker det opp helt nye folk som jeg ikke vet hvem er, og ofte vet de ikke helt hvordan ting fungerer her» sier informanten. Barthélemy forteller at konsekvensen ved outsourcing er høyst avhengig av engasjementet fra medarbeiderne, der renholdspersonalet ofte blir nedprioritert dersom de ikke tilhører firmaets kjerne. Dette for å bli en del av den helhetlige organisasjonen, og ikke bare bli sett på som et verktøy (2003,91). Informant 6 mener at det vil oppstå subkulturer i alle avdelinger, uavhengig om man outsourcer eller ikke. Roos og Krogh forklarer i teorien at bindeleddets funksjon er å være den som går i mellom leverandøren og hotellet, og har ansvaret for den organisatoriske sammenkoblingen (1993,56).

Informant 3 sier at de har sin egen visjon og innstillinger å jobbe etter. Derfor er det viktig at de også formidler hotellets visjon til ansatte som skal jobbe: «Dette er for å unngå sosial kompleksitet og kunne skape tilhørighet med hotellet og våre ansatte. Alle skal kunne hotellets visjon, slik at alle jobber mot samme mål. Samtidig blir det skapt tettere samhold, noe som fører til større effektivitet», sier informanten. Informant 4 forklarer at leverandøren arbeider etter sin egen visjon, men må stadig fokusere på hotellets visjon. Videre forklarer

Bjerke og Ind at en klar indikasjon må fremstilles slik at alle medarbeidere er bevisst om merkeidentiteten for å kunne levere etter kundeløftet, og unngå eventuelle gap (2007,31). I teorien hevder Hobson at uniformering kan fungere som et viktig verktøy for å signalisere organisasjonens identitet, og kan fremstille organisasjonen som en synkronisert bedrift som gir sterkere organisatorisk merkebygging (2006,56).

For å skape tilhørighet foreslår informant 1 å invitere hotellets ansatte til sosiale sammenkomster: «Alt fra møter, lønningspils, julebord, og fotballkamper. Det er vi som spanderer dette, siden de ansatte hos leverandøren jobber for oss. De er nemlig også en del av hotellet. Dette er utrolig viktig for å styrke samholdet og bedriftskulturen», sier informanten. Informanten nevner også at det finnes mange tiltak for å skape tilhørighet mellom leverandøren og hotellet. Blant annet er de ansatte hos leverandøren kvalifisert til å konkurrere om tittelen "Kvartalets ansatt": «Dette er i høyeste grad med på å styrke tilhørighet, og er noe vi har mye igjen for», legger informanten til.

Informant 6 forklarer at de ikke har noen skillelinjer mellom leverandørens ansatte og hotellets egne. Det er de ansatte som avgjør hvilke arrangementer de vil delta på. Informant 1 fortsetter med at de ansatte hos leverandøren har tilsvarende fordeler som de ansatte på hotellet. Forskeren Haun forklarer når man skal kunne skape tilhørighet og styrke samarbeidet mellom to parter, må de selv ha en personlig forpliktelse og sterkt engasjement kan en medarbeide fremme et positivt forbilde i organisasjonen. Ros for en ønsket holdning kan skapes gjennom krav og systemer som oppmuntrer medarbeidere til å øke prestasjon (Haun 2006). Dette bekrefter Nordhaug med relasjonssamfunnet, der solide relasjoner mellom alle interessenter er fokusområdet og medarbeiderne blir definert som organisasjonens viktigste ressurs (2002,269,271). Informant 7 forteller at de ikke har noe felles arrangementer med leverandøren. Dette begrunner han med at det er for store kulturforskjeller dem imellom.

4.5.2.3 Arbeidsmiljø, lover

Alle informantene viser enighet om at leverandøren er ansvarlig for sikkerhet og miljø. Informant 1 forklarer: «Hotellet er forsikret som en arbeidsplass, mens leverandøren er forsikret gjennom sin arbeidsgiver». Dette stemmer med teoretikeren Hoff, som mener at sikkerhet har høy prioritert i næringslivet. Gjennom et samarbeid mellom oppdragsgiver og

leverandør vil ansvaret for sikkerhet for medarbeidere i renholdsbransjen ofte være likt fordelt (2009,42).

Informant 1 forklarer at de har en kjemikalieliste som kontinuerlig vil påvirke valg hos leverandøren ved innkjøp av produkter. Dette betyr at nye produkter skal rapporteres og å få sikkerhetsdatablad. Informant 6 forklarer at de er i en prosess til å bli svanemerket, som betyr at leverandørene må følge retningslinjer. «De samme kravene stilles til leverandøren, hvis de hadde levert direkte til oss. Dette gjelder også dagens praksis, hvor det leveres gjennom et annet ledd», sier informanten. Informant 4 forteller at gjestartiklene ikke er miljøvennlige: «Vi hadde dispensere her tidligere, men så var det en ”lur sjef” som ville tilbake til det gamle. Det er jeg ikke så veldig glad for, men det får hotellet stå for selv». I kontrast sier informant 2 at det er leverandøren som har ansvaret for all kjemikalieoverføringen, og de bestiller all renholdsmateriale. I følge Innkjøpspanelet samsvarer dette, da hovedansvaret foreligger hos leverandøren til å opprette systemer for kjemikalieforbruk. Et suksesskriterium kan være å koble oppdragsgivers interne miljøstyring opp mot miljøkompetansen til leverandøren for en bedre utnyttelse av miljøbesparende renhold (Innkjøpspanelet).

4.5.3 Systemløpet

Systemløpet er neste punkt i outsourcingforløpet som omhandler tilpassing eller endring av systemer i bedriften (Aase 2005,68). Informant 1 forklarer at det er essensielt at leverandøren forholder seg til hotellets kundeløfte. I teorien definerer Kandampully et kundeløfte som en overordnet visjon som forklarer kunder og medarbeidere hva bedriften står for (2007,134).

4.5.3.1 Forventninger og gap

Informant 5 forteller: «Utfordringen er å få tilstrekkelig kvalitet levert, noe som har med forventninger å gjøre. Når det kommer til slike ting er det alltid en diskusjon. Det kan være ulike årsaker til at rengjøringspersonalet ikke har fått gjort en god nok jobb, og da kan ansvaret ligge på hotellet», sier informanten. Informanten legger til at man må definere hvilke krav som gjelder. Informant 1 legger til at hvis det oppstår mye klager vil leverandøren være ansvarlig for å rette opp i disse. I teorien forklarer Parasuraman og Berry at bedrifter kan håndtere gjestenes forventninger ved å styre markedsføringen mot gjestene (1991,63).

Informant 4 forteller at sammenkoblingen mellom de ulike visjonene fungerer godt, og at det er gjesten som er i fokus hele veien. «Gap kan likevel oppstå ved misforståelser mellom avdelinger, da det er skrevet en kontrakt om hvilke oppgaver vi har inne på hotellet. Her kan det raskt oppstå misforståelser, og et lite gap», forklarer informanten. Informant 6 forteller at de ikke har utfordringer ved en sammenkobling, og de opplever at leverandøren fullt ut tilfredsstiller hotellet målsetninger. Dette til tross for at de ikke har gjennomgått kursing som er i regi av hotellet. Kandampully forklarer i teorien at det er viktig at kundeløftet kommuniserer hva organisasjonen er, hva den gjør og hva den tror på (2007,135).

4.5.3.2 Systematisert leveranse

Informant 1 forteller at hotellet setter standarden for arbeidet som skal bli utført: «Dette sikrer vi gjennom opplæring, og stuepikene må forstå at renhold er det viktigste ved å drive et hotell. Vi må sette standarden, kravene og rutinene for dem». Ransley og Ingram forklarer i teorien at et suksesskriterium er å definere arbeidsoppgaver og klargjøre vilkårene for deres autoritet (2004,117).

Informant 4 sier at de har fastsatte rutiner for sine ansatte: «Det er noe vi kaller for ”workflow”. Alle skal jobbe likt, og alle vet hvilken ende man skal begynne med når de kommer inn på rommet, og hvor de skal avslutte». Chaneski forklarer at medarbeidere som arbeider slik vil være nødt til å forstå oppgaven som skal utføres ved å benytte verktøy (2010,1).

Informant 6 forklarer at de har tydelige standarder som skal følges: «Vi har helt klare regler på hvordan et rom skal se ut, hva som er ankomst-rom eller bo-rom». Fitzsimmons og Fitzsimmons forklarer i teorien at scripting er en del av jobbeskrivelsen i henhold til at den spesifiserer hvordan arbeidet skal utføres (2000,241). Ved å utforme script kan dermed usikkerheten blant medarbeidere minskes. Likevel foreslår Groth mindre fokus på dokumenter og mer på møtedeltagelse, intervjuer og direkte observasjon av aktiviteten (2005,253).

4.5.3.3 Kvalitetskontroll

«Kvalitetskontroll er en prosess som i utgangspunktet er styrt av den kontrakten vi har. På daglig basis sjekkes rommene, og i tillegg blir det gjort månedsvis oppfølging, basert på tilbakemeldingene gjestene gir», sier informant 6. Innbjør og Kleiveland forklarer i teorien at

kvalitetskontroll er med på å sikre at avtalen følger de fastsatte standardene. Det forventes egenkontroll hvor den som utfører arbeidet selv er ansvarlig for dette. Inbjør og Kleiveland presenterer styresløyfen, som fungerer som et verktøy i ulike faser for kvalitetssikring, gjennom en rekke aktiviteter (2007,193,195-197).

Informant 1 benytter også gjestene som et kvalitetssikringsverktøy, og fortsetter med at klager på renhold blir håndtert umiddelbart. Informant 7 bekrefter dette, og arbeider også ut ifra tilbakemeldingene fra gjestene. Videre forklarer Innbjør og Kleiveland i teorien at i forhold til renhold vil tilbakemeldinger fra gjester være en kontrollaktivitet, som er avgjørende for et optimalt resultat. Likevel vil proaktive kvalitetsforbedringer som for eksempel grundig forarbeid øke gjestetilfredshet (2007,200). Informant 6 forteller at: «Til en viss grad er kvalitetssikringen for reaktiv. Den kunne godt vært mer proaktiv, slik at man kunne sikret småting som dukker opp. Vi har ikke mye avvik, men nok til at kvalitetskontrollen både kan forbedres og videreutvikles i en mer proaktiv retning».

Informant 1 uttrykker at det er hotellet som er kunden til leverandøren, og dermed bør kvalitet tilrettelegges til enhver tid. Informant 6 sier: «Det at jeg som kjøper går rundt og sjekker flere rom; det er ikke det som er tanken, men at man har tydeligere dialog på hvor er det nivået ligger og hva er det vi skal opprettholde». Hoff forklarer videre i teorien kvalitetskontrollen må flyttes til leverandøren, i tillegg til at underleverandøren har en finansiell situasjon som vil gjøre dem i stand til å kunne garantere stabile leveranser (2005,506). I praksis forklarer informant 1 at de har ulike reaktive kvalitetskontroller fortløpende i året.

Informant 6 foreslår at både hotellet og leverandøren bør utføre kontroll på flere rom sammen. I tillegg forklarer informant 4 at man tar stikkprøver hver eneste dag på forskjellige servicemedarbeidere: «Vi prøver å få servicemedarbeiderne til å kontrollere hverandre, men de syns det blir litt ubehagelig. De liker ikke å kritisere hverandre, de er redd for å ødelegge et godt arbeidsmiljø», legger informanten til.

Renholdsportalen forklarer at en standard som NS-INSTA 800 kan være med å forklare renholdskvaliteten (Renholdsportalen). Informant 6 forklarer at: «NS-INSTA 800 fungerer bra når det gjelder det renholdstekniske, men at det er like viktig at gjestens opplevelse av renholdet og kvalitetssikringen er optimal. Renhold handler mer om at sengen er ren, men det

handler mer om hvordan det er blitt gjort og hva resultatet blir når man kommer inn i rommet».

4.5.4 Det kommersielle løpet

Til sist i outsourcingforløpets funksjonsakse forklarer det kommersielle løpet den delen av et outsourcingforløp som fører frem til inngåelse av kontrakt mellom partene (Aase 2005,103-104).

4.5.4.1 Samarbeid

For å få til et godt samarbeid forklarer informant 2 at et godt forarbeid må foreligge for begge parter: «Man må stille krav for hva de skal ha for en god hver dag, og hotellet legger til rette som god arbeidsplass, rutiner, og god kommunikasjon mellom avdelingene» sier informanten. Den første informanten forklarer at de krever at leverandøren skal følge deres konsept og krav til arbeidsmiljøloven, miljøvern og at standarder og renhold blir utført etter deres ønsker.

Informant 4 sier at det har en godt samarbeid med resepsjonen på hotellet. «Hvis noen kaster opp i krokene, må vi fakturere for det også. Alle sånne ting som ikke går innenfor vanlig renhold, må faktureres for. Da skal hotellet helst godkjenne det arbeidet først, før vi tar jobben» sier informanten. Informant 1 forklarer at samarbeidet er gjensidig. Dobbeltsjekking av fakturaer gjøres jevnlig: «Jeg lar det ikke stilltiende passere hvis jeg ser at de fakturerer oss for lite. Rett skal være rett. Det viktigste er å ha kontrollsystemer, som finner ut avvik», sier informanten. Roos og Krogh hevder at en unik kombinasjon av egenskaper kan skape en vinn-vinn situasjon for begge parter, men det er avhengig av at samarbeidet er godt (1993,56).

4.5.4.2 Forhandlinger

Sætre forteller at to parter vil finne det nødvendig å forhandle fram til en avtale som gagnar dem begge (2009,178). Informant 6 forklarer at et felles språk er noe av det viktigste som må foreligge i en kontraktsforhandling: «Når man også er i en kontraktsforhandlingsfase så må man involvere mennesker fra både driftssiden og også se det fra den strategiske siden» legger informanten til. Informant 1 innrømmer at de forhandler frem en dyrere pris per rom, slik at de slipper å ta hensyn ekstraarbeid. Han legger til at forhandlinger foregår fortløpende. Informant 3 forklarer at kontraktforberedelsen bør ta hensyn til at det alltid vil oppstå endringer underveis.

Likevel sier informant 3 at det oppstår uoverensstemmelser i kontraktutformingen. Dermed blir det spørsmål om nye forhandlinger, på grunnlag av at renholdskvaliteten ikke er tydelig definert opp mot profilen hotellet har. I henhold til teorien forklarer Knudtzon at forhandlingsstrategi er å arbeide med sannsynligheter og være forberedt på at det usannsynlige kan inntreffe (2006,17).

4.5.4.3 Kontrakt

En kontrakt vil være behjelpelig med å forstå partenes interesser og ønsker, samt hvordan man kan håndtere interne koalisjoner (Roos og Krogh 1993,56). I norsk kultur forklares en kontrakt som en nedskrevet enighet som benyttes til et hjelpemiddel hvis konflikter oppstår (Gesteland 2005,300).

4.5.4.3.1 Outsourcingkontrakt

Informant 2 forteller at kontrakten skal spesifisere hva som skal ligge til grunn for at samarbeidet skal fungere bra. «Vi har en kjedeavtale, som er en rammeavtale. Innunder den har vi en lokal avtale i tillegg», forteller informant 6. Informant 3 tillegger at kontrakten kan inneholde både forretningsmessige og teknologiske punkter. I tillegg skal den inneholde hotellets og leverandørens rettigheter og plikter, samt forbrukerinformasjon og krav. Informant 6 fortsetter med at kontrakten har et aspekt som går ut på kvalitet og service som er overordnet og knyttet til den lokale avtalen. Informant 5 forklarer at kontrakten inneholder timepris, tidspunkter, varighet, per kvadratmeter og andre detaljer. «Det er så detaljert at du kan ikke tro det», sier informanten. Dette samsvarer med teorien til Aase som forklarer at kontrakt gir ledelsen et presist styringsdokument av tjenesteleveransen (2005,15).

Informant 4 forklarer at kontrakten var utarbeidet på forhånd, før de ble leid inn: «Jeg var ikke enig i den kontrakten da den forelå. Vi brukte en prøvetid på 3 måneder, hvor vi da måtte finne ut hvordan dette skulle fungere, i og med at vi har så mange møterom, fellesarealer, utearealer og liknende. Fortsatt må enkelte justeringer foretas underveis», sier informanten og fortsetter med at det tok 3 måneder å komme fram til en felles forståelse. Likevel opplever de fortsatt enkelte justering underveis: «Dette er et levende arbeidssted» og vi endrer på det hvis vi føler for det avslutter informanten med. I kontrast sier informant 7 at kontrakten ikke innehar en avgjørende rolle for arbeidet som skal utføres: «Det er bare regler som man må

følge, men ikke når det gjelder kommunikasjonen», forklarer informanten. Likevel viser Gottschalk til at konflikter kan lett oppstå ved to ulike bedrifter, en skriftlig kontrakt bør derfor foreligge og regulere samarbeidet mellom bedriften som outsourcer og bedriften som blir outsourcet (Gottschalk 2005,37-38).

4.5.4.4 Kommunikasjon

Informant 3 mener at utfordringen er kommunikasjonen. Informant 6 forteller at de har god kommunikasjon, både daglig og ukentlig og månedlig og fortsetter med at de følger stadig kontrakten og vedlikeholder denne: «En stor utfordring kan være der det viser seg at det man trodde man var enige om, er man ikke enige om. Dette for å få en enighet om hva man skal gjøre i praksis, for jeg ser hva som står, og alle er enige om hva som står, men hvordan skal vi faktisk gjøre det. Hva skjer i de tilfellene det er tvil. Det tror jeg er et viktig aspekt», sier informanten. At uenighet kan oppstå i praksis samsvarer med teorien utviklet av Dahl. Han forklarer at mennesker er utviklet med individuelle kulturfilteret som ener en del av individets konstruerte virkelighet, personlighet og kulturelle referanseramme. Dermed vil et påvirkende element til at en melding blir oppfattet annerledes være kulturfiltrene (2001,66-68). Informant 4 forklarer at det kan være utfordringer ved språk, dermed er det viktig at de spør flere ganger hvis de ansatte ikke forstår. «Det er ikke nødvendigvis positivt for en høyprofils hotellkjede at rengjøringspersonalet ikke kan snakke engelsk», legger informant 5 til.

Informant 4 forteller at god kommunikasjon er viktig «Vi skal være et team selv om vi er to forskjellige firmaer» forklarer informanten. «Nært og tett samarbeid er alfa og omega i forhold til kommunikasjon og felles forståelse. Dette gjelder uansett om tjenesten er outsourcet, eller utført av en hotellet selv» avslutter informant 6.

5.0 Oppsummering av analyse

Samtlige av informantene trakk fram organisasjonsforløpet som et område hvor de har minst kontroll over. I følge besvarelsene kan temaer opp mot organisasjonsforløpet være kostnader, vurdering og analyse, samt verdiskapning av outsourcing.

Et annet område som informantene vektla, var personalløpet. Det ble uttrykt at dette kan være kompliserte prosesser, der det kan oppstå problemer med kommunikasjon og samhold på tvers av avdelinger. Derfor vil organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen spille en avgjørende rolle for en vellykket implementering.

Det viste seg at samtlige av informantene hadde en bevissthet til at misforståelser mellom avdelinger kan forårsake at de ikke klarer å holde seg til hotellets kundeløfte. Det kan skape dårlig service overfor gjestene. Et omdiskutert tema var derfor en mer proaktiv kvalitetskontrollering, og systematisert leveranse.

Det siste området som ble vektlagt i besvarelsene var hvordan outsourcingforløpet fører til inngåelse av kontrakt mellom partene. Riktig kommunikasjon er grunnlaget for at det blir utarbeidet en avtale som hindrer misforståelser.

Avslutningsvis viser besvarelsene til alternative suksesskriterier som: valg av anbud, bygge relasjoner med leverandør, kvalitetskontroll på leveranse, og kommunikasjon. Med dette kan outsourcing gi langvarig avtaler og større økonomisk stabilitet, som er viktig for overlevelsen i fremtiden.

6.0 Resultat

Gjennomgående i intervjuene kom det tydelig frem suksesskriterier ved håndtering av outsourcing. Suksesskriteriene som ble mest vektlagt, vil resultere i konkrete suksesskriterier som bør iverksettes for å lykkes med outsourcing av renholdsfunksjonen i hotellbransjen.

Outsourcing blir definert som strategisk bruk av ressurser utenfor ens egen organisasjon, der et firma blir innleid for å utføre en tjeneste som er preget av rutiner. Renholdsfunksjonen forklares som en mindre viktig del av et hotell. Likevel må man sikre kvalitet gjennom å tilby et godt miljø, der gjestene ønsker å komme tilbake. Teoretikerne mener at når det kommer til hygienefaktorer, er det den viktigste delen hotellet må ha og som gjesten forventer er på plass. Fokus på hygiene kan derfor være helt avgjørende for hotellets renommé.

Videre hevder informant 1 at outsourcing fungerer bedre på små hotell, mens informant 6 mener outsourcing er det beste alternativet uavhengig av hvor stort hotellet er. Hovedpoenget for at bedrifter outsourcer er å kunne redusere kostnadene sine ved å kjøpe en tjeneste til en fast enhetspris. I tillegg minsker de personalutgiften, og slipper håndtering av rekruttering, opplæring, og sykefravær. På denne måten kan alle fokusere på det de er eksperter på.

Grundige forberedelser fremheves som det viktigste suksesskriteriet for en optimal håndtering. Informant 2 sier: «Da jeg startet, var outsourcingprosessen helt kaotisk. Det var ikke på grunn av leverandøren, men mer på undervurdering av lokaler, logistikk, økonomi, rengjøring, lagring og rutiner rundt det». Dette viser at uten detaljert og nøye planlegging, vil de praktiske sidene ved driften kunne bli svært uforutsigbart.

Det fremkommer stor enighet blant informantene, når det kommer til at outsourcing ikke kun omhandler tjenesteutsetting. Det er ikke bare samarbeidsavtale og litt kostnadsreduksjon som bør prioriteres. Det vil kreves mye arbeid, dedikasjon og forpliktelse for å skape tillitt slik at samarbeidet kan bli langsiktig.

Det er mange hensyn å ta, både før og under implementering av en outsourcingprosess, for at samarbeidet mellom partene skal fungere. Derfor viser resultatene at begrepet «outsourcing» bør assosieres med mennesker, og ikke nødvendigvis handle kun om tall eller kontrakter.

Relasjonssamfunnet viser at fokusområdet i dag er medarbeidere, og blir definert som organisasjonens viktigste ressurs. Menneskene er drivkraften som skaper mulighet til kostnadsreduksjon som skjer med samarbeid mellom forskjellige bedrifter, med helt ulike synspunkter. Det er viktig at hotellet har nøkkelpersoner som er endringsorienterte, som skal være støttespillere, for å kunne skape en intern koalisjon med sin eksterne leverandør. Dermed klarer de å tilpasse seg bedre. Informant 4 forteller: «Vi skal være et team, selv om vi er to forskjellige firmaer». Alle ansatte bør inkluderes i et system av sanksjoner, som kan benyttes for atferd som verdsettes og ønskes mer av. I tillegg må alle medarbeidere vise en klar indikasjon på at det er viktig å være bevisst på merkeidentiteten til bedriften, for å kunne levere etter kundeløftet og unngå eventuelle gap som kan oppstå. Informant 3 forklarer at: «Alle skal kunne hotellets visjon, slik at alle kan jobbe rett mot samme mål, og på denne måten blir det skapt mer samhold». Uniformering forslås som et verktøy for å signalisere organisasjonens identitet, og det fremstiller organisasjonen som en synkronisert bedrift. Videre er det en stor enighet blant informantene om at det er leverandøren som er ansvarlig for sikkerheten til sin ansatte. Oppdragsgivers interne miljøstyring kobles derimot opp mot leverandøren, for å oppnå bedre kompetanseutnyttelse.

Under outsourcingprosessen bør det vurderes hvilke anbud som er gode nok til å implementere tjenester for organisasjonen. Man bør se etter ulike funksjoner, som gode finansielle styrker, god skadestatistikk, og et godt renommé. I tillegg foreslår teorien en prekvalifisering av leverandøren. I dag tilsier markedssituasjonen at eksterne bedrifter ikke lenger kan velge og vrake i oppdrag. Hotellene har derfor ofte en god forhandlingsmulighet, og kan oppnå en gunstig pris. Det vil være større sjanse for at de eksterne leverandørene aksepterer oppdraget med mindre fortjeneste enn å miste det.

For at et samarbeid mellom leverandør og organisasjon skal være gjennomførbart, er organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen avgjørende. Hvis hotellet merker kvalitetsavvik, er det viktig å kvalitetssikre rutiner og sørge for at leverandøren lever opp til hotellets forventninger. Man må sikre at de ansatte er kjent med, og etterkommer, disse krav og rutiner. Dette skjer helst gjennom en god opplæring og fornuftige arbeidsbeskrivelser. Dersom eventuelle feil eller kundeklager dukker opp, må dette ordnes opp i. En omdiskutert faktor er kvalitetssikringer som fungerer reaktivt. Man må kvalitetssikre resultatene som forekommer gjennom en rekke aktiviteter, dette ut ifra tilbakemeldinger fra gjestene. En

proaktiv kvalitetssikring kan utvikles gjennom en tydeligere dialog på hvor nivået skal foreligge, og en oppfølging fra leverandørens side.

Under kontraktforhandling er det viktig at partene kan ha et saklig og godt forhandlingsklima, og enes om felles strategi. Etter forhandling om samarbeid, ved at organisasjonen får støtte fra interessenter og investorer, kommer man til en skriftlig kontrakt som skal regulere samarbeidet. Hensikten er at det skal unngås konflikter og misforståelser. Samtidig må kontraktforberedelsen ta hensyn til at det kan oppstå endringer underveis. I teorien fremkommer det at 50 % av avtaler blir avbrutt etter 3 års samarbeid grunnet partenes forventninger til hverandre. Risikospredning vil her kunne regulere ansvarsfordelingen, og konflikter som kan oppstå ved kvalitetsavvik.

I forhold til kommunikasjon fremkommer det en enighet blant informantene at et bindeledd er viktig. Denne personen skal sørge for at det blir lagt fram riktig budskap mellom partene involvert. I tillegg må det foreligge en kontinuerlig oppdatering av kontrakten. Kontrakten er bare rene detaljer, men å skape felles tilhørighet for ansatte hos leverandøren og bedriftens egne avdelinger vil være positivt, og gi både trygghet og økt effektivitet. Hotellet klarer på denne måten å gjøre en sosial kompleksitet til en sosial mulighet for renholdsavdeling. De utvikler felles mål og dersom de ansatte aksepterer normer som innebærer at det er givende å jobbe i bedriften. Dette vil i sin tur skape god kvalitet, og et renhold som vil innfri gjestenes forventninger. Disse elementene vil kunne skape gjenkjøp og økt omsetning.

Med utgangspunkt i Aases teori om outsourcingprosessens funksjonsakse, har det gjennom overnevnt analyse og teori, blitt utarbeidet konkrete suksesskriterier som bør iverksettes for en optimal håndtering av outsourcing (se vedlegg 4). Disse 17 suksesskriteriene er ikke oppført i prioritert rekkefølge, men kun nummerert for å oppnå en systematisert presentasjon av faktorene isolert.

7.0 Konklusjon

Teori og empiri har blitt analysert i den hensikt å besvare problemstillingen, og resultere i konkrete suksesskriterier.

Undersøkelsen viste at outsourcing er et tema som mange bedrifter må fokusere mer på i Norge, og som vil ekspandere i fremtiden. Gjennom analysen kan det bekreftes at mange bedrifter har manglende kunnskap om organisasjonssforløpet og personalløpet. Dette kan dermed hindre et optimalt og langsiktig samarbeid med leverandøren. Undersøkelsen viste at det er flere kriterier som påvirker håndtering av outsourcing. Blant annet en god forberedelsesprosess ved implementering, som innebærer mange aspekter. I tillegg gav samtlige av informantene uttrykk for at et av suksesskriteriene er en klar definisjon av forventet renholdskvalitet. Renholdskvaliteten bør gjenspeile hotellets markedsføring og møte gjestenes forventninger. Det er derfor avgjørende at også leverandøren kan leve opp til disse forventningene. Forskingen viste videre at en detaljert forberedelse vil minske misforståelser ved kontrakthåndteringen. Dette for å kvalitetssikre leveringen og effektivisere arbeidet til enhver tid. Videre har det ut ifra resultatene kommet fram at renholdsfunksjonen ikke fremstår som en viktig del av et hotell, derimot blir funksjonen sett på som et nødvendig verktøy for å tilfredsstille minimumskravet gjennom å tilby rene omgivelser.

Til videre forskning vil det være nødvendig å kartlegge hvor mye hygiene påvirker gjestens totalopplevelse og forventninger, i henhold til markedsføringen. Derimot kan det være svært utfordrende på bakgrunn av Herzbergs teori om hygienefaktorer. I tillegg har vi gjennomgående i denne rapporten utarbeidet en hypotese om at totalinntrykket av gjestens opplevelse også vil påvirkes gjennom renholdsfunksjonens tilstedeværelse. Denne hypotesen viser at det vil være avgjørende med en synkronisert bedrift som konstant leverer det samme resultatet for å oppnå økt gjestetilfredshet, og derav gjenkjøp.

Litteraturliste

Bøker:

Aase, Kurt Harald. 2005. *Outsourcing av forretningsprosesser – muligheter og fallgruver*. Oslo: Universitetsforlaget

Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. 3.utg. Oslo: Tano Aschehoug

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse – verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget

Berulfsen, Bjarne og Dag gundersen. 2003. *Fremmedord blå ordbok*. Oslo: kunnskapsforlaget ANS

Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelens Forlag AS

Casado, Matt A. 2000. *Housekeeping Management*. Canada: John Wiley & Sons, Inc

Cohen, Linda og Allie Young. 2006. *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Dahl, Øyvind. 2001. *Møter mellom mennesker*. 1.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Døving, Runar og Göran Svensson. 2010. *Leksjoner i markedsvitenskap*. Oslo: Abstrakt forlag

Fitzsimmons, James og Mona Fitzsimmons. 2000. *New service development: creating memorable experiences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.

Gesteland, Richard R. 2005. *Cross cultural business behavior*. Denmark: Copenhagen Business School Press

Groth, Lars. 2005. *Lederen, Organisasjonen og informasjonsteknologi*. Bergen: Fagbokforlaget

Gottschalk, Petter. 2005. *Outsourcingsledelse*. Oslo: Cappelens Forlag AS

Henriksen, Petter og Trond Berg Eriksen. 2005. *Aschehoug og Gyldendals Store Norske Leksikon*. Oslo: Kunnskapsforlaget

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara B. Snyderman. 2008. *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publisher

Hjulstad, Roar. 1983. *Organisasjonsteori*. Oslo: NKS-forlaget

Hoff, Kjell Gunnar. 2004. *Budsjettering: Taktisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget

Hoff, Kjell Gunnar. 2005. *Bedriftens økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget

Hornby, A.S, Sally Wehmeier, Michael Ashby, Joanna Turnbull og Colin McIntosh. 2005. *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. 7th edition, Oxford: Oxford University Press

Inbjør, Harald og Jostein Kleiveland. 2007. *Operativt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kandampully, Jay A. 2007, *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget

Knudtzon, Sigurd. 2006. *Å forhandle*. Oslo: Hegnar Media

Mallen, Cheryl og Lorne J. Adams. 2008. *Sport, recreation and tourism event management: theoretical and practical dimensions*. Oxford: Elsevier

Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av menneskelige ressurser*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Parasuraman, A. og Leonard L Berry. 1991. *Marketing services*. New York: The free press

Ransley, Josef og Hadyn Ingram. 2004. *Developing hospitality properties and facilities*.
Oxford: Butterworth-Heinemann

Ronthy-Östberg, Marika og Suzanne Rosendahl. 1994. *Forstå – og bli forstått: håndbok om kommunikasjon mellom sjefer og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag

Roos, Johan og Krogh, Georg von. 1993. *Samarbeidsstrategier, Allianse og oppkjøp*. Oslo: Universitetsforlaget

Schein, Edgar H. 1982. *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum-Norli

Skattum, Knut og John Hatling. 2004. *Veien til prosjektsuksess*. Oslo: Norsk forening for prosjektledelse

Sætre, Alf Steinar. 2009. *Kommunikasjon i organisasjoner: Perspektiver og prosesser*.
Bergen: Fagbokforlaget

Zeithaml, Valarie A, A. Parasuraman og Lenonard L. Berry. 1990. *Delivering quality service*.
New York: The Free Press

Artikler:

Barthélemy, Jérôme. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2):87-98.

Burt, Victoria. 2009. Prepare for an upswing in 2010. *Hotel & Motel Management*, 224(15):14.

Chan, Jennifer Kim Lian og Tom Baum. 2007. Researching Consumer Satisfaction: An Extension of Herzberg's Motivator and Hygiene Factor Theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(1):71-83.

Chaneski, Wayne S. 2010. The power of checklist. *Modern Machine Shop*, 82(8):30-32.

Druce, Chris. 2002. In respect of staff. *Caterer & Hotelkeeper*, 191(4251):14.

Haun, Andreas. 2006. Delta Hotel: Employee of the year award. *Canadian Travel Press*, 39(13):14.

Hobson, David. 2006. There are good reasons for a uniform strategy. *Food Management*, 41(13):56-57.

Kotabe, Masaaki, Michael J. Mol og Janet Y. Murray. 2008. Outsourcing, Performance, and the Role of E-Commerce: A Dynamic Perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1):37-45.

Lewis, Mark. 2005. The biggest challenges for the biggest bosses. *Caterer & Hotelkeeper*, 195(4404):5.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml og Leonard L. Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of marketing*, 49(4):41-50.

Simon, Elaine Yetzer. 2007. New attitude. *Hotel & Motel Management*, 222(11):4-37.

Vanchan, Vida. 2007. Communication and relationships between industrial design companies and their customers. *Industrial Geographer*, 4(2):28-46.

Werring, Anne. 2001. Selecting a Housekeeper Vendor. *Nursing Homes: Long Term Care Management*, 50(9):64.

Internett:

Ordnett. Kunnskapsforlagets blå språk- og ordboktjeneste.

http://ordnett.no/ordbok.html?search=outsourcing&search_type=&publications=2&publications=3&publications=20&publications=23&publications=33&publications=36&publications=1&publications=5&publications=13&publications=14&publications=18&publications=19&publications=9&publications=10&publications=7&publications=8&publications=15&publications=16 (Lesedato: 14.februar 2011).

Innkjøpspanelet. Anbefalte kriterier for renholdstjenester.

<http://www.innkjopspanelet.no/kriteriedok/renhold.pdf> (Lesedato: 30.februar 2011).

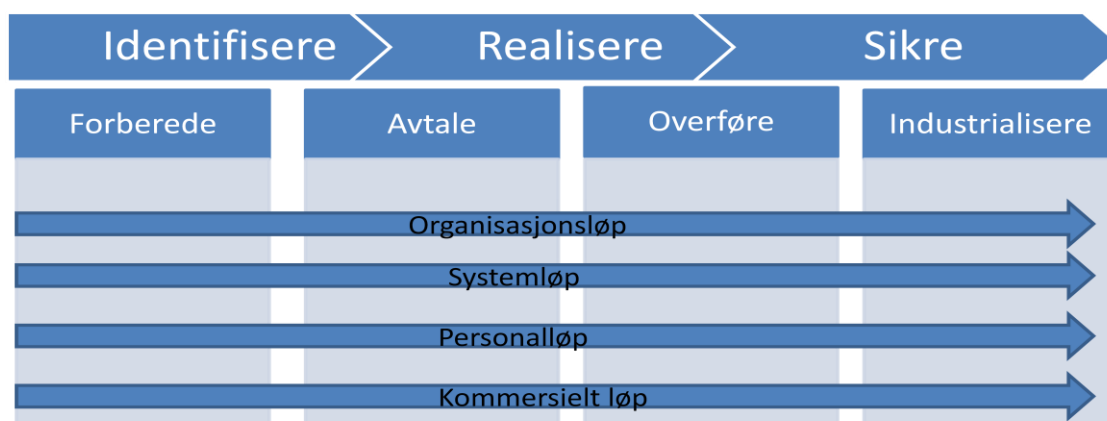
Renholdsportalen. Forvalter, service- og miljøarbeider.

<http://www.renholdsportalen.no/category.php/category/1.2%20Forvalter%2C%20service-%20og%20milj%F8arbeider/?categoryID=278> (Lesedato: 2.mars 2011).

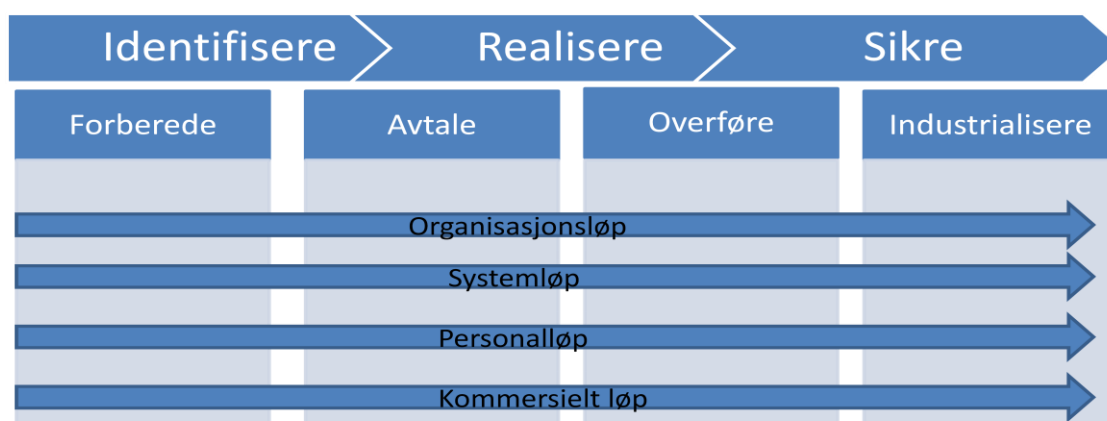
Renholdsportalen. NS-INSTA 800.

<http://www.renholdsportalen.no/category.php/category/2.1%20NS-INSTA%20800/?categoryID=296> (Lesedato: 2.mars 2011).

Vedlegg 1 - Outsourcingsforløpet



Modell: Outsourcing trinn for trinn (Aase 2005,38).



Intervjuguide

Bachelor – våren 2011

Etableringsfasen:

1. Da starter vi med at du kan fortelle litt om ditt arbeidsfelt i forhold til outsourcing.

Perspektivfasen:

Førstedel:

2. Mener du det er viktig med renholdsfunksjon i hotellet? Hvorfor?

Annen del: Nå beveger vi oss litt dypere inn på "outsourcing forløpets funksjonsakse":

3. Hva legger du i begrepet "outsourcing"?
4. Hvordan tror du outsourcing vil utvikle seg i framtiden for hotellbransjen?
5. Hvordan fungerte outsourcingprosessen før dere fikk implementert det?

Hoveddel: Vi har nå nådd hoveddelen av intervjuet:

Organisasjonsforløp:

6. Hva er hovedårsaken til at dere outsourcer?
7. Er outsourcing kostnadseffektivt? Hvorfor? Hvor sparer/taper dere?

Personalforløp:

8. Hvor kan det oppstå utfordringer i organisasjonsstrukturen?
9. Hva er utfordringen med organisasjonskulturen i forbindelse med outsourcing?
10. Hvordan skaper dere tilhørighet for medarbeiderne som blir innleid?
11. I forbindelse med renholdet hører det til en del kjemikalie forbruk. Hvordan fordeler dere samfunnsansvaret, samt potensielle helseskader til medarbeidere?

Systemforløp:

12. Hvordan fungerer sammenkoblingen mellom to ulike kundeløfter? Hvor kan et ”gap” oppstå?

13. Hvordan tror du man kan kvalitetssikre dette problemet?

14. Hvordan kvalitetssikrer dere renholdsarbeidet?

Kommersielle forløpet:

15. Hvilke kriterier stilte dere ved valg av leverandør?

16. Hvordan kom dere fram til en felles forståelse? Misforståelser?

17. Fortell litt om kontrakten.

Avslutningsdel: Nå nærmer vi oss slutten.

18. Hva mener du er suksesskriterium for håndtering av outsourcing av renholdsfunksjoner?

Intervjuguide

Bachelor – våren 2011

Etableringsfasen:

1. Presentasjon av moderator og bacheloroppgave.
2. Da starter vi med at du kan fortelle litt om ditt arbeidsfelt i forhold til outsourcing.

Perspektivfasen:

Førstedel:

1. Mener du det er viktig med renholdsfunksjon i hotellet? Hvorfor?

Annen del: Nå beveger vi oss litt dypere inn på ”outsourcing forløpets funksjonsakse”....

1. Hva legger du i begrepet ”outsourcing”?
2. Hvordan tror du outsourcing vil utvikle seg i framtiden for hotellbransjen?

Hoveddel: Vi har nå nådd hoveddelen av intervjuet.

Organisasjonsforløp:

1. Hvorfor tror du hotellet har outsourcet?

Personalforløp:

1. Hvor oppstår det problemer i organisasjonsstrukturen?
2. Fortell litt om hvordan medarbeiderne jobber.
3. Hva er utfordringen med organisasjonskulturen i forbindelse med outsourcing?
4. Hvordan styrker dere den organisatoriske merkebyggingen?
5. I forbindelse med renholdet hører det til en del kjemikalie forbruk. Hvordan fordeler dere samfunnsansvaret, samt potensielle helseskader til medarbeidere?

Systemforløp:

1. Hvordan fungerer sammenkoblingen mellom to ulike kundeløfter? Hvor kan et ”gap” oppstå?
2. Hvordan tror du man kan kvalitetssikre dette problemet?
3. Hvordan kvalitetssikrer dere renholdsarbeidet?

Kommersielle forløpet?

1. Hvordan kom dere fram til en felles forståelse? Misforståelser?
2. Fortell litt om kontrakten.

Avslutningsdel: Nå nærmer vi oss slutten.

1. Hva mener du er en suksesskriterium for håndtering av outsourcing av renholdsfunksjoner?

Avrunde på en ordentlig måte.

Vedlegg 4 – Konkrete suksesskriterier som bør iverksettes for en optimal håndtering av outsourcing

1. Å skape et miljø der gjestene skal trives og ønsket om å komme tilbake.
2. Mye planlegging på et strategisk nivå.
3. Vurdering av årsak til outsourcing.
4. Leverandøren må assosieres med mennesker, og ikke nødvendigvis handle kun om tall eller kontrakter.
5. Felles forståelse av samarbeid og kommunisere korrekt visjon for effektivt og synkronisert arbeid.
6. Personer i nøkkelstillinger er endringsorientert, skal være en støttespiller for renholdsavdelingen.
7. Utvikle sanksjoner for ønsket atferd hos leverandørenes ansatte.
8. Felles uniformering for å signalisere organisasjonen som en helhetlig bedrift.
9. Utførme konkrete arbeidsbeskrivelser, sjekklister og vise til teknisk karakteristikker av hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres.
10. Kobling av kompetanse mellom samarbeidspartnerne for å skape en synergieffekt for miljø og sikkerhet.
11. Definere renholdskvaliteten gjennom systemer.
12. En proaktiv kvalitetssikring gjennom en tydelig dialog på hvor nivået skal foreligge og en tydeligere oppfølging fra leverandørens side.
13. En prekvalifisering bør gjennomføres for å kvalitetsikre leverandøren.
14. En samstemt tankegang under kontraktsforhandlingen.
15. Kontrakt forberedelsen bør ta hensyn til at det sikkert vil bli endringer underveis.
16. Et mellomledd som arbeider for leverandøren som fremmer et korrekt budskap til renholdsfunksjonen.
17. Rettferdig risikospredning ved kvalitetsavvik.